

**Вищий навчальний заклад
«НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ»**

Факультет економіки та інформаційних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

**на тему
«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ХЛІБОПРИМАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Здобувача вищої освіти денної форми
навчання

_____ Шевченко Діана Володимирівна
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник

доктор економічних наук, професор
(вчений ступінь, наукове звання (доцент, професор))

_____ Штулер Ірина Юріївна
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

*Завідувач кафедри фінансів, обліку та
фундаментальних економічних дисциплін*
кандидат економічних наук

(вчений ступінь (к.е.н., д.е.н.), наукове звання)

_____ Сугак Тетяна Михайлівна
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

ЗМІСТ

ВСТУП	- 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	- 6
1.1. Сутність економічної безпеки та системи управління нею.....	- 6
1.2. Загрози економічній безпеці підприємства: сутність та класифікація.....	- 17
1.3. Критичний аналіз існуючих підходів щодо стратегічного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства.....	- 27
Висновки до розділу 1.....	- 40
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ХЛІБОПРИЙМАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	- 43
2.1. Методи оцінювання економічної безпеки підприємства: переваги та недоліки	- 43
2.2. Формування системи загроз економічній безпеці хлібоприймальних підприємств на підставі стратегічного аналізу.....	- 56
2.3. Склад стратегічних загроз економічній безпеці хлібоприймальних підприємств, спричинених рушійними силами конкуренції в галузі.....	- 69
Висновки до розділу 2.....	- 80
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ХЛІБОПРИЙМАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	- 84
3.1. Оцінювання рівня складових стратегічної економічної безпеки хлібоприймального підприємства.....	- 84
3.2. Формування складу індикаторів потенціалу економічної безпеки хлібоприймального підприємства.....	- 93
3.3. Технологія формування стратегії економічної безпеки.....	- 103
Висновки до розділу 3.....	- 111
ВИСНОВКИ	- 114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	- 117

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному стані національної економіки підсилюється роль підприємств хлібопродуктів як важливих суб'єктів зернового ринку України. Низка загроз, що впливають на їх діяльність, а саме: залежність від врожаю зерна, підсилення конкуренції через привабливість галузі та низькі бар'єри входження в неї, зниження рентабельності та якості послуг внаслідок невідповідності й застарілості основних фондів, послаблення конкурентних позицій у зв'язку з відсутністю якісної інформації щодо кон'юнктури ринку та конкурентів, зниження адаптаційних можливостей як слідство недосконалості процесу управління, – обумовлюють необхідність змін стратегії розвитку бізнесу і, в першу чергу, акцентування уваги на формуванні стратегії економічної безпеки.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Значний вклад у розвиток стратегічного управління внесли закордонні та вітчизняні вчені: І. Ансофф, Р.М. Грант, В.С. Катькало, М. Портер, О.С. Редькін, А.А. Садеков, І.В. Смолін, А.А. Томпсон й А.Дж. Стрікланд, З.Є. Шершньова. Проте розроблені теоретико-методичні засади не дозволяють реалізувати у повній мірі комплексне стратегічне управління, яке б включало підсистему функціональної стратегії економічної безпеки. Безпосередньо вирішення питань економічної безпеки підприємства розглядається багатьма авторами, зокрема, значна увага приділяється визначенню її сутності та складових в роботах Л.І. Донець, М.А. Коваленко, В.П. Мартинюка, С.Ф. Покропивного, Н.Ю. Подольчака. Підходи, запропоновані С.Н. Ільяшенко, А.В. Козаченко, В.М. Кузьомко, І.О. Кузнецовою, В.В. Лук'яновою, І.П. Отенко, Т.В. Сак надають можливість оцінювати як загальний рівень економічної безпеки підприємства, так і діагностувати стан її підсистем. Т.С. Клебанова, В.М. Геєць, М.О. Кизим вивчають економічну безпеку підприємства за допомогою моделювання. Проте невирішеним залишається питання процесу формування стратегії економічної безпеки підприємства. Окремі аспекти стосовно послідовності її складання висвітлено в роботах Л.Г. Ліпич, О.О. Мельник, О.І. Олійничук, О.В. Скорук.

Незважаючи на вагомий надбання науковців, питання формування стратегії економічної безпеки хлібоприймальних підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності, яка б сприяла використанню його потенціалу та захисту від загроз, що притаманні ринку відповідних послуг, не отримали

достатнього розвитку. Об'єктивна необхідність подальшого розвитку теоретико-методичних засад формування стратегії економічної безпеки хлібоприймального підприємства як засобу підвищення ефективності його управління, обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи й визначили мету та завдання дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розроблення теоретичних і практичних положень з формування стратегії економічної безпеки хлібоприймальних підприємств.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано і вирішено такі завдання:

- узагальнити наукові точки зору щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства», систематизувати класифікаційні ознаки загроз економічній безпеці та уточнити сутність поняття «стратегія економічної безпеки»;
- систематизувати основні концептуальні положення щодо формування та реалізації стратегії економічної безпеки підприємства;
- дослідити методи оцінювання економічної безпеки підприємства та визначити методичні основи формування системи стратегічних загроз економічній безпеці;
- визначити тенденції розвитку ринку послуг хлібоприймальних підприємств для обґрунтування складу стратегічних загроз економічній безпеці підприємства;
- сформувати концептуальні засади оцінювання стратегічної економічної безпеки підприємства хлібопродуктів;
- формалізувати оцінювання потенціалу економічної безпеки з використанням кількісних та якісних індикаторів оцінок;
- розробити інформаційну модель формування стратегії економічної безпеки підприємства;
- обґрунтувати процедуру оцінювання можливості реалізації обраної стратегії економічної безпеки підприємства з використанням методу крос-факторного аналізу сценаріїв.

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії економічної безпеки підприємства хлібопродуктів.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні засади та практичні аспекти управління економічною безпекою підприємства з урахуванням стратегічних загроз.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної науки, праці вчених з питань стратегічного управління та економічної безпеки підприємства. Для досягнення поставленої в роботі цілі було використано такі методи дослідження: аналізу та синтезу – для дослідження суті та структури процесу формування стратегії економічної безпеки; абстрактно-логічний – для розкриття змісту й уточнення наукових понять з питань стратегії економічної безпеки підприємства; статистико-економічний аналіз – для вивчення, порівняння і наочного відображення емпіричних даних з досліджуваних питань, для аналізу динаміки основних показників діяльності хлібоприймальних підприємств; послідовної комбінації з використанням коефіцієнтів впевненості – для оцінювання факторів загроз стратегічній економічній безпеці; метод Клі та матриця попарних порівнянь – для отримання ваг факторів загроз; крос-факторний аналіз – для визначення перехресного впливу факторів загроз та можливості реалізації стратегії економічної безпеки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані науково-практичні розробки можуть бути використані для вирішення проблем стратегічного управління економічною безпекою хлібоприймального підприємства. Розроблені практичні рекомендації є універсальними та можуть використовуватись в управлінні як лінійними так і портовими елеваторами. Практичне впровадження результатів дослідження сприяє об'єктивному врахуванню загроз стратегічній економічній безпеці підприємства та зменшенню негативних наслідків їх прояву.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 127 сторінок, 22 рисунки, 23 таблиці, список використаних джерел – 127 посилань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність економічної безпеки та системи управління нею

Сучасний стан економіки вимагає від вітчизняних підприємств адаптації до умов нестабільності і ведення пошуку управлінських рішень зниження загроз своєму функціонуванню. Старіння матеріально-технічної бази і технологій виробництва, подорожчання енергоносіїв та переваження енерговитратних технологій поставили завдання виживання перед значною більшістю підприємств.

Сучасні наукові економічні дослідження не дають цілісного уявлення про безпечний розвиток бізнесу. Зокрема, відсутнє уявлення про формування й функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємства в цілому та її складових.

Проблема забезпечення економічної безпеки виходить на перший план, оскільки від її рішення залежить економічне зростання підприємства. За таких умов підсилюється значення систематизації знань стосовно функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємства та нівелювання погроз розвитку бізнесу. Першочерговим питанням у цьому сенсі є визначення поняття економічної безпеки підприємства, тобто окреслення та характеристика найбільш важливих елементів його змісту.

Проведений аналіз наукового надбання свідчить, що проблема безпеки ще за давніх часів приймалася як найважливіша. На вирішення питань безпеки є посилення ще у М.Т. Цицерона, який ставив їх вище ніж процес пізнання [127, с. 218]. В античній філософії безпека трактувалася як захист держави і її громадян від різних погроз, котрі пов'язували з проявом недоброзичливості надприродних сил [54]. Виключенням були Аристотель та Демокрит, які безпеку трактували з позиції самозбереження. Так, Демокрит під безпекою розумів можливість пристосування людини до умов життя та виживання найбільш пристосованих [54]. З розвитком еллінського суспільства та зростанням його багатства безпека стала розглядатися у тісному взаємозв'язку з господарськими та політичними взаємовідносинами. Логічного завершення ці ідеї отримали у Римі, де безпека була реалізована через правові взаємовідносини.

Первинно термін «безпека» у значенні спокійного стану духу людини, що вважала себе захищеною від будь-якої небезпеки, почали вживати ще у XVII ст. представники різних галузей знань по-різному трактують поняття «безпека» [120]: у психології – як відчуття, сприйняття і переживання потреби захисту життєвих інтересів суб'єкта; юристи – як систему встановлених законом правових гарантій захищеності, забезпечення нормальної життєдіяльності, прав і свобод особи або соціуму; в соціології – як захищений стан розвитку та умови життєдіяльності суб'єкта.

Застосовується це поняття і в менеджменті. Відомий американський дослідник А.Маслоу в своїй теорії мотивації розробив ієрархію задоволення потреб людини, в якій після задоволення звичайних фізіологічних потреб людини (їжа, вода, житло, одяг) поставив потреби в безпеці, що включають «захист від фізичних і психологічних загроз з боку зовнішнього середовища і впевненість в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені» [124].

Все вищенаведене дозволяє автору стверджувати, що категорія безпека не може досліджуватися поза конкретного зв'язку з певним об'єктом.

Традиційно прийнято виділяти три рівня безпеки [125, с. 24]: особиста, суспільна і державна, які трансформуються в поняття національної безпеки. Поняття національної безпеки було введено у політичний лексикон Т. Рузвельтом у 1904 р., а в нормативний обіг – у 1947 р. під час прийняття закону США «Про національну безпеку». Тобто національна безпека є родовим поняттям економічної безпеки. Цю думку підтверджує і визначення економічної безпеки, надане в Концепції національної безпеки України як «спроможність національної економіки забезпечити свій вільний, незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни за всіляких несприятливих умов і варіантів розвитку подій, та здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз» [86, с. 4].

Таку думку підтримує і Д. Ламберт, який розглядає економічну безпеку підприємства як один з елементів захисту національної економіки [127].

Проведений нами огляд наукової літератури дозволяє стверджувати, що на сьогодні немає однозначного визначення сутності економічної безпеки підприємства і останнім часом кількість підходів щодо її визначення постійно розширюється.

Найбільш розповсюдженим є визначення економічної безпеки

підприємства як захищеності від всіх можливих видів загроз. Так, на думку В. Шликова, економічну безпеку підприємства доцільно розглядати як «стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних погроз» [126]. М.А. Бендиков характеризує економічну безпеку як «захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого і кадрового потенціалу підприємства від прямої (активної) або непрямой (пасивної) економічної загрози (наприклад, пов'язаних з неефективною науково-промисловою політикою держави або формуванням несприятливого зовнішнього середовища, і здатністю до його відтворення)» [13, с. 21]. А.В. Кендюхов – як стан захищеності від реальних і потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз [70]; Г.Б. Клейнер – як стан даного господарського суб'єкта, при якому життєво важливі компоненти структури та діяльності підприємства характеризуються високим ступенем захищеності від небажаних змін [126, с. 57]. В.Л. Ортинський наголошує на захищеності потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних погроз, і у такий спосіб здатності суб'єкта до відтворення [42]. С.А. Самаль та Л.С. Самаль акцентують, що це стан захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізуючих факторів, який забезпечує стійку реалізацію основних економічних інтересів та цілей підприємства [123, с. 96].

На наш погляд, акцентування на захищеності підприємства від всіх видів загроз є безумовно слушним. Проте в перелічених визначеннях недостатньо приділено уваги комплексному підходу до управління економічною безпекою підприємства.

Низка науковців розглядають економічну безпеку як захищеність у вузькому значенні. В.Н. Алексеєнко, Б.Е. Сокольський, В. Белов, А. Поланський, В.А. Гавриш, В.А. Деружинський, Е. Соловйов трактують її як забезпечення умов для збереження внутрішніх секретів підприємства, і в першу чергу його комерційної таємниці [1; 10; 23; 33]. А.Г. Шаваєв, В.І. Ярочкин ототожнюють економічну безпеку підприємства з інформаційною безпекою [125; 126]. Надійність збереження інформації в організації вимірюється вченими через ступінь надійності персоналу підприємства, який за їхнім трактуванням є «найслабкішою ланкою системи» [125, с. 28].

Інформаційний елемент економічної безпеки, безперечно, є вагомим в її забезпеченні. Проте цілком очевидно, що зведення сутності економічної

безпеки до одного з її елементів – інформаційного, не зважаючи на його важливість, є занадто вузьким.

Цей же недолік має і визначення економічної безпеки як стан, що надає можливість забезпечити здатність протидіяти негативному впливу зовнішнього середовища. Так, Д. Ковальов й Т. Сухорукова характеризують економічну безпеку як «захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також як здатність швидко усунути різні варіанти погроз або пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності» [77, с. 48]. М.А. Коваленко, І.І. Нагорна та Н.В. Радванська також визначають економічну безпеку підприємства «як стан збалансованої економічної системи внутрішнього середовища підприємства, що здатний адекватно реагувати на динаміку зовнішнього середовища» [79, с. 26]. Цю точку зору поділяє В. Забродський, який трактує економічну безпеку як «кількісну і якісну характеристику властивостей фірми, що відображає здатність самовиживання і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої економічної загрози» [45, с. 35].

Обмеженим є і вузькофункціональний підхід, коли поняття економічної безпеки розглядається з позиції тільки одного аспекту діяльності. Так, Е. В. Раздіна економічну безпеку розглядає як «комплекс заходів, що сприяють підвищенню фінансової стійкості суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки, захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів» [126, с. 12].

На наш погляд, в складних умовах невизначеності бізнес-середовища, за яких діють сучасні підприємства, розглянуті вище підходи, є обмеженими.

Попри те, що у науковій літературі достатньо розповсюдженими є визначення економічної безпеки як захищеності від можливих внутрішніх й зовнішніх погроз, а також як протидія негативному впливу зовнішнього середовища, існують й інші точки зору щодо цього питання. Як забезпечення економічної безпеки підприємства науковці розглядають наявність конкурентних переваг, яка на думку В. Белокурова та Н.О. Лоханової «зумовлена відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням» [110, с. 53]. Аналогічно визначають це поняття Е.А. Князева та А.А. Сечняк – як стан підприємства, що характеризується його можливістю до існування та розвитку в конкурентному середовищі, а саме: фінансова, інформаційна, організаційна, технологічна

(інноваційна), людська (кадрова) стійкість і мобільність; захищеність життєво важливих інтересів, потенціалу; високий рівень керованості організації; організаційна гнучкість, наявність внутрішніх оптимізаційних механізмів [75, с. 35]. Схожим є визначення Т. Васильцева, згідно з яким економічною безпекою підприємства вважають такий стан функціонування, за якого підприємство і його продукція є конкурентоспроможними на ринку та одночасно гарантується: «найбільш ефективне використання ресурсів, інтелектуального та кадрового потенціалу; стабільність функціонування, стійкість та прогресивність розвитку; можливість протидіяти негативним впливам зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування» [17].

Ми вважаємо за доцільне об'єднати перелічені визначення у конкурентний підхід. Він, на нашу думку, є ширшим ніж попередньо розглянуті підходи за рахунок врахування загроз конкурентного середовища в якому працюють підприємства. Проте цьому підходу також не вдалося уникнути вади обмеженості через зосередженість на одному сегменту погроз.

Виходячи з того, що загальною метою будь-якого підприємства є досягнення бажаного стану попри всі загрози, що є у внутрішньому та зовнішньому середовищі, має місце системний підхід до визначення економічної безпеки як «захисту від погроз на системному рівні» [125]. В межах цього підходу Н.О. Подлужна визначає її як характеристику системи, що самоорганізовується та саморозвивається, стан, за якого економічні параметри дозволяють зберегти основні її властивості: рівновагу і стійкість за мінімізації загроз [115]; В.М. Воробьев – як сталість соціально-економічної системи, спроможність її до саморозвитку і взаємодії в умовах глобалізації господарського життя [22, с. 163].

В межах системного підходу працюють науковці, що розглядають економічну безпеку підприємства як здатність підтримувати задовільні умови життєдіяльності підприємства. Так, Л.П. Гончаренко під економічною безпекою підприємства розуміє стан, який забезпечує збереження та ефективне використання наявного капіталу, стабільне зростання, високу якість управління, постійне оновлення технологій та інформаційної бази [29]. Поділяючи цей підхід, В.К. Буторин, А.Н. Ткаченко і С.А. Шипілов розглядають економічну безпеку як найважливішу якісну характеристику економічної системи, що визначає її здатність підтримувати нормальні умови життєдіяльності [16].

Системний підхід, на наш погляд, є більш повним у порівнянні з

попередньо розглянутими, оскільки акцентує увагу на захисті від погроз з системної точки зору. Проте він не враховує сьогоденних вимог швидкого реагування на зміну переваг покупців і необхідність створювати захищеність ланцюга цінності підприємства.

Також можна віднести до системного підходу, але у вузькому значенні, оскільки використовуються окремі властивості системи, визначення, що трактують економічну безпеку з точки зору стійкості. Цей підхід розглядає здатність управлінської системи підприємства настільки ефективно використовувати ресурси, щоб забезпечити необхідний резерв стійкості для адекватної реакції на швидкоплинні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Так, Н.М. Яценко і С.А. Михайлюк характеризують економічну безпеку підприємства як «підсистему національної економічної безпеки і визначають її як економічний стан підприємства, стійкий по відношенню до внутрішніх і зовнішніх змін фінансово-господарської діяльності, не пов'язаних з форс-мажорними обставинами» [79]. Е.Н. Барикаев наголошує, що стійкість є вищою формою економічної безпеки підприємства, що характеризує його здатність розвиватися, рости та ефективно працювати в умовах постійно мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища [8].

Цю позицію фактично підтримує Т.М. Соколенко. Він розглядає економічну безпеку підприємства як «стан, при якому його стратегічний потенціал знаходиться поблизу границь адаптивності». При цьому автор вважає, що загроза втрати економічної безпеки збільшується в міру наближення до граничного значення ступеня адаптивності стратегічного потенціалу [122]. Тобто автор акцентує увагу на тому, що погроза економічної безпеки виникає за таких умов, коли рівень стратегічного потенціалу підприємства не дозволяє вчасно пристосовуватися до зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. До вагомих факторів, що впливають на економічну безпеку підприємства, автор відносить ступінь можливого ризику прийняття управлінських рішень. Він наголошує на необхідності враховувати його та прагнути як найбільше потрапляти в зону допустимого ризику, яка дозволяє величину можливих втрат тримати на рівні, що не перевищує величину можливого прибутку. Найбільш повно з позиції адаптивності характеризує економічну безпеку підприємства О.С. Шуміло – як стан економічного розвитку підприємства, який характеризується максимальним досягненням основних цілей функціонування підприємства в поточному і майбутньому періодах, та його здатність адаптуватися до

мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища [119].

Зрозуміло, що адаптивність є лише одною ознакою з властивостей системи, тому ми можемо стверджувати, що таке визначення економічної безпеки є вузьким.

Доволі розповсюдженим підходом до визначення економічної безпеки є ресурсно-функціональний. Проведений нами критичний аналіз визначень дозволяє стверджувати, що спільними рисами для них є вимога ефективного використання ресурсів для запобігання погрозам та виокремлення функціональних складових щодо створення умов стабільного функціонування підприємства.

Проте, на нашу думку, ресурсно-функціональний підхід не уникнув вад обмеженості, оскільки зосереджений лише на внутрішніх ресурсах підприємства як засобах запобігання загрозам.

Останнім часом все більшого розповсюдження набуває комплексний підхід, в якому економічна безпека визначається, відповідно, як комплекс заходів та засобів щодо підтримання господарюючого суб'єкта в такому стані, в якому він здатний стійко функціонувати, розвиваючись в розширеному масштабі; задовольняти реальні економічні потреби на рівні не нижче критичної межі; забезпечувати економічну незалежність; протистояти існуючим і раптово виникаючим небезпекам і загрозам [109, с. 129].

Так, П. Попович вважає, що «економічну безпеку господарського суб'єкта можна визначити як комплексну систему забезпечення і захисту економічних інтересів організації, підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз (джерел небезпеки), створювану і регульовану шляхом здійснення комплексу заходів, спрямованих на підтримку стійкості функціонування і можливості розвитку підприємства» [93]. Цю ж позицію більш широко відстоює П.А. Колпаков, який економічну безпеку підприємства трактує як «стан господарюючого суб'єкта, який характеризується організованою сукупністю концептуальних і прагматичних факторів (теорію, методологію, послідовність конкретних заходів), що забезпечують даній системі: захист від небажаних впливів; динамічний розвиток; ефективність життєво важливих процесів; незалежність; можливість досягнення цілей» [83].

Розвивають цей підхід В.П. Пономарьов та А.Н. Ляшенко, які підкреслюють комплексність економічної безпеки, що виражається на їхню думку через неможливість повністю захищати діяльність підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища та водночас визнають його

позитивний вплив. Тому важливим є узгодженість інтересів підприємства та інтересів суб'єктів зовнішнього середовища. Виходячи з цього науковці розглядають економічну безпеку підприємства «як гармонізацію у часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють за межами підприємства» [17].

Підводячи підсумок, можна стверджувати, що у науковій економічній літературі не існує однозначного визначення економічної безпеки підприємства. Проведений критичний аналіз надав нам змогу систематизувати підходи щодо визначення економічної безпеки наступним чином (рис. 1.1):

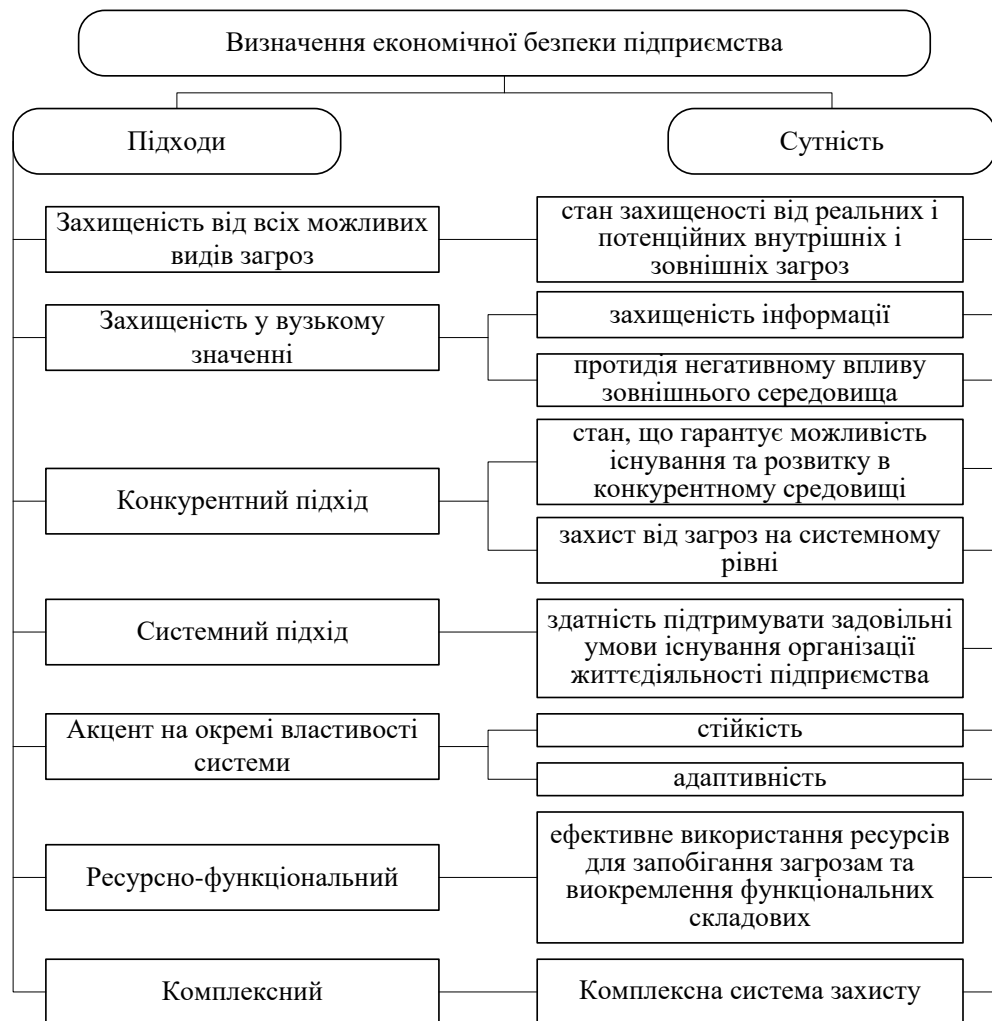


Рис. 1.1. Систематизація підходів до визначення економічна безпека підприємства (Джерело: систематизовано автором)

- захищеність від всіх можливих загроз;
- захищеність у вузькому значенні;
- конкурентний;
- системний;
- з акцентом на окремі властивості системи;

- ресурсно-функціональний;
- комплексний.

Проведена систематизація дозволяє стверджувати, що підходи до визначення економічної безпеки підприємства визначені як «захищеності від всіх можливих видів загроз», «захищеності у вузькому значенні», «акцент на окремі властивості системи» є обмеженими, оскільки вузько направлені на окремі складові безпеки. Теж можна сказати і стосовно «конкурентного підходу», який висвітлює лише ринкову позицію та стосовно «ресурсно-функціонального» підходу, зосередженого на ефективному використанні ресурсів. Найбільш правомірним, на нашу думку, є комплексний підхід, який ми будемо використовувати у подальшому. Проте з нашої точки зору він потребує удосконалення.

Узагальнюючи розглянуті нами визначення економічної безпеки підприємства можна відзначити такі їх спільні риси:

- забезпечення надійної захищеності від негативних факторів;
- запобігання внутрішнім та зовнішнім загрозам.

Безумовно економічна безпека націлена на захист підприємства як економічної системи від негативних зовнішніх та внутрішніх впливів. Разом з тим будь-яке підприємство створюється для досягнення певних цілей. Наявність цілі управління є одним з головних принципів функціонування й розвитку системи управління. Внутрішні відхилення або зміни зовнішнього середовища обумовлюють погрози невиконання цілей підприємства. З цих причин досягнення цілей підприємства також треба розглядати як істотну властивість його економічної безпеки.

У динамічному зовнішньому середовищі забезпечити свою стійку позицію на ринку підприємство може лише через створення унікальної цінності для споживача. Для того щоб успішно маневрувати у складних перетвореннях бізнес-середовища можливість створення споживчої цінності повинна бути вплетеним у всі бізнес-процеси підприємства і бути захищеним від негативних впливів. У такий спосіб нами логічно обґрунтовано ще одну істотну властивість економічної безпеки.

Через швидкоплинні зміни зовнішніх умов забезпечення стійкого розвитку організації, у відповідності до принципів управління, потребує адаптації. В силу того що йде безперервний процес ламання старих правил ведення бізнесу, перемагати у конкурентній боротьбі будуть гнучкі підприємства, які можуть швидко реагувати на зміни та використовувати

можливості, що з'являються. Отже, ще однією істотною властивістю економічної безпеки є адаптивність.

Виходячи з виокремлених нами істотних властивостей економічної безпеки підприємства та комплексного підходу (рис. 1.2), ми пропонуємо таке її визначення: *економічна безпека підприємства* – це комплексна система підтримання підприємства у такому стані, в якому воно забезпечує захист від внутрішніх та зовнішніх загроз, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, захищеність ланцюга створення цінності та можливість максимального досягнення основних цілей його функціонування.

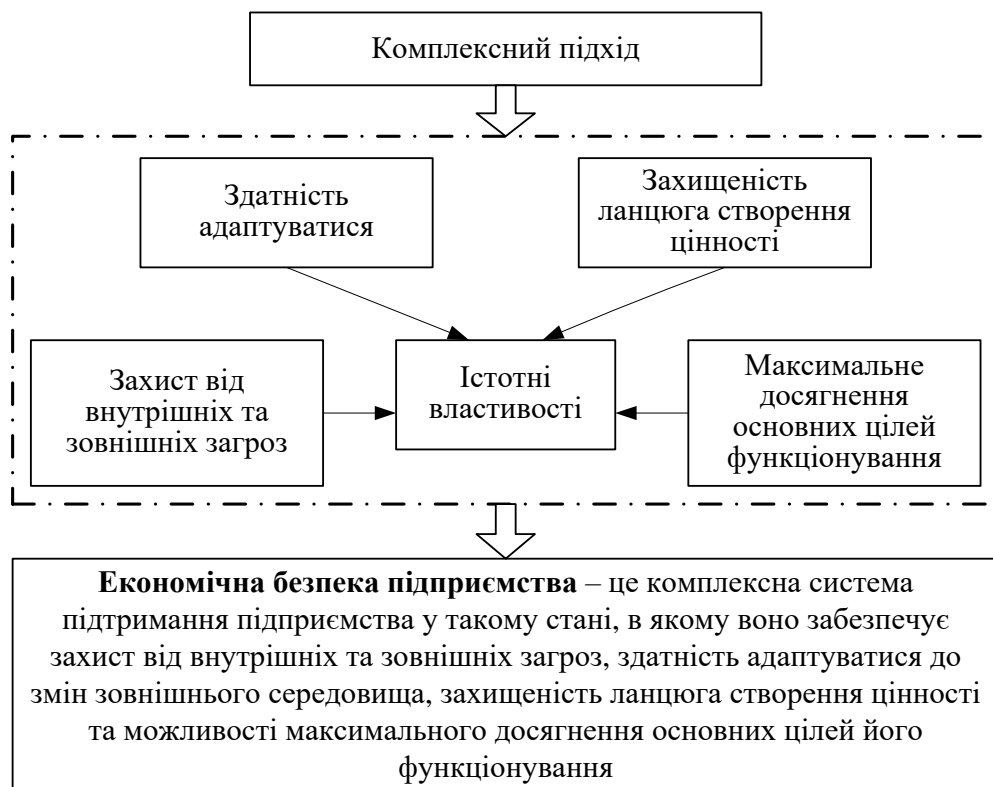


Рис. 1.2. Істотні ознаки визначення поняття економічна безпека підприємства
(Джерело: розроблено автором)

Забезпечення економічної безпеки підприємства, яка складається з низки елементів, передбачає запровадження комплексу заходів щодо підтримки підприємства у такому стані, коли воно здатне до стійкого функціонування та протистояння загрозам. Важлива особливість таких заходів полягає в тому, що в сукупності вони повинні представляти єдину цілеспрямовану систему. Системний підхід до її формування передбачає забезпечення цілеспрямованості, чіткого окреслення складових та схеми їх взаємодії. У відповідності до положень загальної теорії систем – будь-яка система як відмежована множина взаємопов'язаних елементів має певні якісні

характеристики, а саме [14, с. 22-26; 26, с. 54-60]:

- множинність елементів;
- первинність цілісності системи;
- тісний зв'язок елементів та їх сумісність;
- не адитивність елементів, тобто відсутність простого зведення властивостей системи до суми властивостей складових її компонентів;
- присутність в системі елементів, які в сукупності дозволяють отримати нову системну якість, або так звані емерджентні властивості, що не притаманні її елементам окремо, а виникають завдяки їх об'єднанню;
- відносна обмеженість сукупності елементів від інших систем.

Таким чином, сутність економічної безпеки з точки зору системного підходу полягає в тому, що кожен з її елементів існує і розвивається не ізольовано, а разом з іншими, і тому кожен елемент є причетним до отримання кінцевого результату.

Виходячи з визначення економічної безпеки, ми вважаємо за доцільне сформулювати ціль системи управління економічною безпекою як мінімізацію загроз розвитку бізнесу підприємства.

Відповідно система управління економічною безпекою повинна вирішувати такі завдання:

- збір вихідної інформації щодо можливостей виникнення загроз;
- аналіз та оцінювання загроз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- прогнозування стану захищеності підприємства;
- організація діяльності щодо попередження можливих загроз економічній безпеці;
- своєчасне виявлення, аналіз і оцінка виниклих загроз економічній безпеці та прийняття управлінських рішень щодо їх усунення;
- формування необхідних ресурсів підприємства (капіталу, персоналу, інформації, технології та устаткування) для запобігання можливих загроз економічній безпеці;
- здійснення оцінювання досягнутого рівня економічної безпеки;
- організація системи контролю за ефективністю функціонування системи безпеки, вдосконалення її елементів.

У загальному вигляді систему управління економічною безпекою можна представити у вигляді схеми (рис. 1.3).

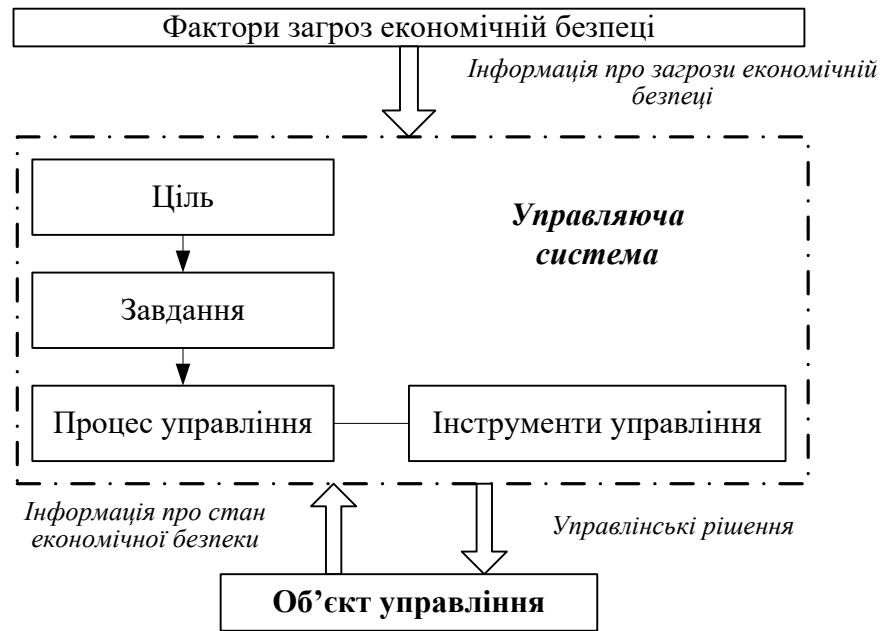


Рис. 1.3. Загальна схема системи управління економічною безпекою підприємства (Джерело: розроблено автором)

Будь-яка система з управлінням включає три підсистеми: управляючу, об'єкт управління та систему зв'язку. З метою виконання перелічених вище завдань управляюча підсистема економічної безпеки підприємства має включати: ціль, безпосередньо процес та інструменти управління економічною безпекою. Система зв'язку підтримується через надходження інформації щодо загроз економічній безпеці підприємства, її стану та управлінських рішень.

Отже, побудова системи управління економічною безпекою підприємства має відповідати узагальненій схемі (див. рис. 1.3)

У даному разі процес управління слід розглядати як процес отримання й обробки необхідної інформації про стан економічної безпеки об'єкта управління та стан загроз економічній безпеці, й вироблення на цій підставі управлінських впливів, що забезпечать бажаний стан об'єкта. У такий спосіб сформована система управління економічною безпекою буде захищати підприємство від негативного впливу її загроз, дестабілізуючих факторів та сприяти його стійкому розвитку.

1.2 Загрози економічній безпеці підприємства: сутність та класифікація

Як було нами доведено вище, економічна безпека підприємства є комплексним поняттям. Очевидно, що з метою ідентифікації її доцільно

розглядати як сукупність елементів. Вивчення наукових джерел дозволяє стверджувати, що найпоширенішим є виокремлення таких елементів [4, 37 51, 79, 120, 162, 163]:

- фінансова;
- кадрова;
- техніко-технологічна;
- політико-правова;
- екологічна;
- інформаційна;
- силова.

Деякі автори крім перелічених виокремлюють ще інтелектуальну безпеку [19; 51], інноваційну [73; 82], інтерфейсну [116], ринкову [51; 120], соціальну [127], управлінську [120].

Кожний із згаданих елементів характеризується власним змістом, набором індикаторів та способом забезпечення. Хоча і є присутність незначних розбіжностей, в цілому, автори схиляються до вищенаведеного переліку елементів економічної безпеки підприємства, який сформовано на підставі ресурсно-функціонального підходу.

На нашу думку, економічна безпека в кінцевому разі є захистом від загроз. Їх своєчасне виявлення та формування заходів щодо запобігання є основою забезпечення економічної безпеки підприємства. Зважаючи на це, для подальшої ідентифікації її рівня, доречним є визначення переліку загроз відповідно до їх класифікації.

Поняття загрози економічній безпеці на рівні підприємства в науковій літературі визначено недостатньо точно. Етимологічно загрозу визначають через небезпеку: у словнику С.І. Ожегова вона характеризується як «можлива небезпека».

Загрозу економічній безпеці підприємства трактують як сукупність наявних та потенційно можливих явищ і чинників, які створюють небезпеку для реалізації його інтересів в економічній сфері [123, с. 251]. Також загрозу визначають як будь-який конфлікт цілей функціонування і розвитку підприємства із зовнішнім або внутрішнім середовищем, а якщо цілі співпадають – як розбіжність шляхів їх досягнення, та як сукупність умов і чинників, які створюють небезпеку його життєво важливим інтересам [122].

Ми будемо виходити з того, що поняття «економічна безпека підприємства» є родовим стосовно «загроза економічній безпеці». Джерелом

виникнення загроз економічної безпеки підприємства є чинники, що здійснюють свій вплив на стан безпеки. На підставі цього з використанням методу узагальнення загрозу економічній безпеці підприємства нами визначено як: потенційна або сформована сукупність факторів, які створюють небезпеку його стабільному існуванню та невиконанню його цілей діяльності.

Науковці класифікують загрози підприємства за низкою ознак.

За ступенем імовірності настання в [4, 109, 122] пропонується виділяти:

- невірогідні загрози – відсоток можливості їх настання практично дорівнює нулю;
- маловірогідні – можливість настання їх також дуже низька;
- вірогідні – реально загрозливі для підприємства;
- цілком вірогідні – їх настання практично неминуче.

За цією ж ознакою низка авторів виокремлюють меншу кількість класів – реальні та малоімовірні [67; 135], що на наш погляд, є більш доцільним, оскільки є труднощі з оцінкою вірогідності, які пов'язані із розробкою шкал оцінювання для значної кількості факторів загроз.

М.В. Фоміна за можливістю виявлення [126], а В.А. Гадишев [24] за ступенем очевидності пропонують загрози розділити на явні та приховані. Останні можуть проявитися раптово, тому захист від них потребує прийняття термінових рішень, додаткових зусиль і коштів. Аналогічними є виокремлення за ознакою прогнозованості прогнозованих та непрогнозованих загроз [47] та за ознакою вірогідності реалізації: реальні загрози – можуть здійснюватися у будь-який момент та потенційні – у випадку формування певних умов [122].

Васильців Т.Г. та М.Б. Пасічник за тривалістю впливу на функціонування підприємства загрози поділяють на [18, с. 132-133]:

- довготермінові – наслідки протягом 3-5 років;
- середньо термінові – наслідки протягом 1-3 років;
- короткострокові – наслідки менше року.

Низка дослідників вважають за доцільне залежно від можливості запобігання виділяти загрози форсмажорні і передбачувані [109; 122, с. 99].

Перші відрізняються непереборністю впливу (катастрофи, надзвичайні лиха, які змушують вирішувати і діяти всупереч наміру). Другим можна запобігти превентивними заходами. Близькою є запропонована О. В. Орлик класифікація загроз економічній безпеці за характером прояву на закономірну та випадкову [123, с. 254]. Автор вважає, що закономірні загрози носять стійкий, повторюваний характер та зумовлені об'єктивними умовами

існування. Відповідно випадкові відбуваються зненацька.

На наш погляд, ці дві класифікації не є коректними. Оскільки під загрозою розуміють наявні чи потенційно можливі чинники, що створюють небезпеку для стабільного існування підприємства, то загрози не можуть бути форсмажорними або випадковими. Такий характер мають лише втрати внаслідок випадкових причин.

Більш правомірною щодо повторюваності загроз ми вважаємо запропоновану Т.Г. Васильцевим та М.Б. Пасічник класифікацію за систематичністю прояву [18, с. 132]:

- систематичні загрози – існують постійно (чи досить тривалий час) і завжди справляють свій вплив на діяльність підприємства. Вони мають систематичний характер прояву та пов'язані з відповідними процесами у ринковій економіці;

- несистематичні – справляють свій вплив на діяльність підприємства стохастично або з визначеним періодом виникнення. До таких загроз науковець відносить: сезонні коливання попиту на продукцію, загрози стихійних лих, тимчасовий розрив відносин з постачальником або підрядником, нестабільність роботи дилерської мережі й т. ін.

Залежно від величини втрат або шкоди, до яких може призвести дія деструктивного чинника, загрози ділять на [18, с.133; 109; 122, с.99]:

- несуттєві – не впливають на ринковий стан компаній;
- істотні – призводять до втрати значної частини матеріальних і фінансових ресурсів;

- значні – призводять до втрати конкурентних переваг, можливе банкрутство;

- катастрофічні – є причиною неможливості продовження господарської діяльності, неминучого банкрутства.

З.В. Якубович виділяє за ознакою людської діяльності об'єктивні та суб'єктивні загрози. Перші формуються незалежно від цілеспрямованої діяльності суб'єкта. До них відносять політичну та економічну нестабільність держави, непередбачувані зміни у законодавстві, які не залежать від діяльності конкретного підприємства чи його працівників. Суб'єктивні загрози спричинені неефективною роботою підрозділів підприємства, його керівництва або окремих працівників і відповідно можуть мати прояви у низькій конкурентоспроможності, нестійкості фінансового стану підприємства тощо [107].

Близькою є класифікація за ступенем керованості відповідно на керовані та некеровані загрози [18, с. 133]. На керовані загрози з метою зменшення їх наслідків може здійснювати прямий вплив керівництво підприємства. Некеровані загрози не підлягають впливу. Автори вважають, що ця класифікація загроз «відображає можливість локалізації менеджментом підприємства їхніх наслідків» [18, с. 133].

Тобто, в кінцевому разі мова йде про зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Тому, на наш погляд, більш істотно цю ознаку класифікації відбиває назва «за суб'єктами» або «за джерелом виникнення» і відповідно розподіл погроз на зовнішні та внутрішні. Доречі, ця класифікація є найбільш розповсюдженою. З. Якубович підкреслює, що носіями зовнішніх загроз є: «постачальники, покупці, підприємства-конкуренти, банки, держава через законодавчі, виконавчі та судові органи влади, рейдерські структури» [107]. Внутрішні загрози науковці розглядають як такі що зумовлені внутрішніми процесами на підприємстві, зокрема пов'язаними із залученням ресурсів, виробництвом та реалізацією продукції. Їх пов'язують із незадовільною роботою підрозділів підприємства, у тому числі і служби безпеки підприємства. Тобто внутрішні пов'язують із господарською діяльністю підприємства. Зовнішніми вважаються такі. Що виникають за межами підприємства.

Ми вважаємо, що розповсюджена класифікація економічних загроз підприємства за ознакою «сфери діяльності підприємства» також є ієрархічним рівнем внутрішніх загроз. Її витоками є структурно-функціональний підхід до розуміння «економічної безпеки підприємства». Відповідно класифікація охоплює всі структурні елементи економічної безпеки та дозволяє зосередити увагу на ретельному вивченні специфічних особливостей процесів, що відбуваються в окремо взятій сфері діяльності підприємства й можливості розроблення спеціальних управлінських рекомендацій. До неї включають загрози [18, с. 134; 127]:

- фінансові;
- виробничі;
- кадрові;
- інформаційні;
- техніко-технологічні.

П.А. Колпаков запропонував розділити наведені вище загрози на два класи за об'єктами: ресурсні та потокові. До перших віднесено: кадрові,

техніко-технологічні, сировинні, товарні. До поточкових – фінансові, транспортні, інформаційні.

Таким чином, питанням класифікації загроз економічної безпеки присвячена значна кількість наукових робіт. Можна стверджувати, що загальною їх характеристикою є виокремлення окремих ознак. До того ж результати критичного аналізу наукових джерел демонструють, що доволі часто ознаки виокремлюють за близькими характеристиками. Разом з тим серед розглянутих ознак класифікації не приділено уваги ознаці за циклом управління.

На підставі проведеного критичного аналізу наукових джерел нами зроблено систематизацію основних ознак за якими класифікують загрози економічній безпеці, що уникаючи повторення близьких за сутністю ознак (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікаційні ознаки загроз економічній безпеці та їх види

Класифікаційні ознаки	Види загроз
ступінь імовірності	реальні та маловірогідні
можливість виявлення, або прогнозованість	явні та приховані; прогнозовані та непрогнозовані
тривалість впливу	довготермінові; середньотермінові; короткострокові
систематичність прояву	систематичні та несистематичні
величина втрат	несуттєві; істотні; значні; катастрофічні
людська діяльність	об'єктивні та суб'єктивні
ступінь керованості	керовані та некеровані
джерело виникнення	зовнішні та внутрішні
сфера виникнення загроз	правові; ринкові; політичні; екологічні; соціальні; науково-технічні; технологічні; демографічні
сфера діяльності підприємства	фінансові; виробничі; кадрові; інформаційні; техніко-технологічні
можливість нейтралізації	частково піддаються нейтралізації та не піддаються нейтралізації
цикл управління*	стратегічні, поточні, оперативні

* доповнено автором

Джерело: систематизовано та доповнено автором

Враховуючи те, що просте додавання складових в класифікації загроз не дозволяє їх упорядкувати, представляє інтерес ієрархічна класифікація І.Г. Манцурова та О.В. Нусінова (рис. 1.4).

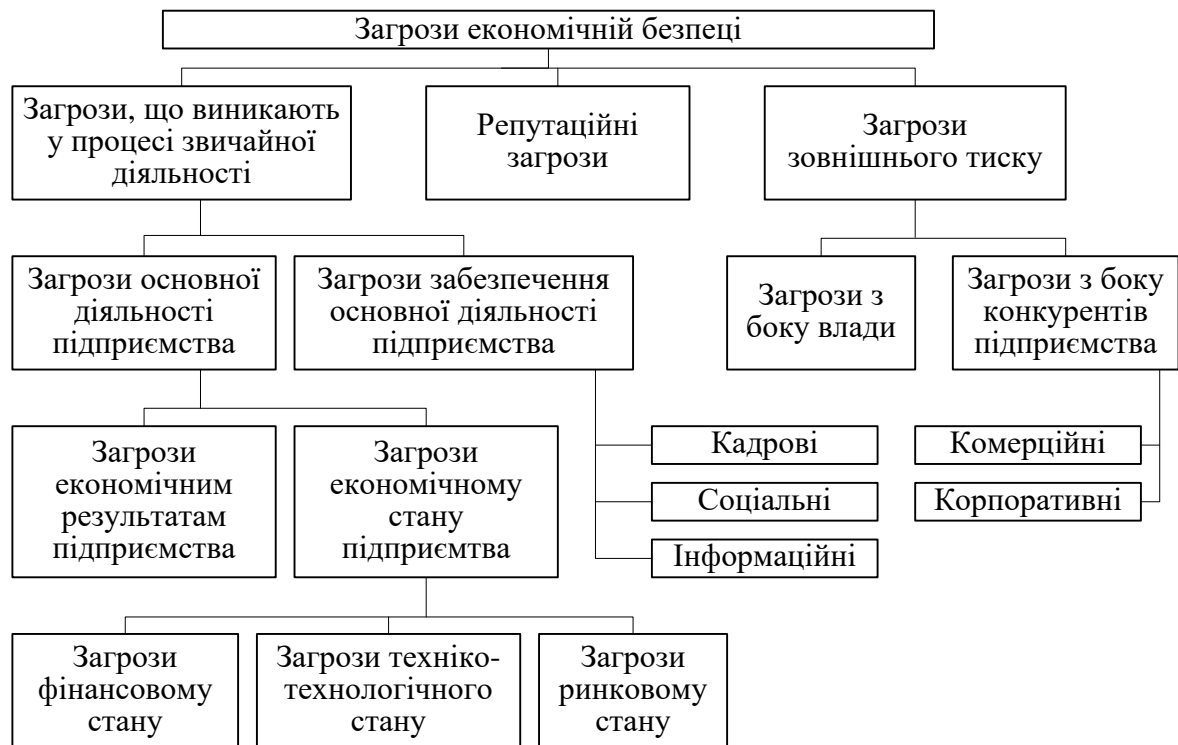


Рис. 1.4. Ієрархія загроз економічній безпеці підприємства [117]

Авторами за сферою походження виокремлено загрози, що виникають у процесі звичайної діяльності підприємства, репутаційні та загрози зовнішнього тиску. На другому рівні ієрархії виділено за характером спрямування загрози основної діяльності підприємства та загрози забезпечення цієї діяльності. До перших віднесено фактори, що виникають у процесі основної діяльності підприємства та зумовлюють зменшення його економічних результатів (загрози фінансовому та майновому стану підприємства, прибутковості тощо). До загроз забезпечення діяльності підприємства науковці віднесли чинники, які впливають на діяльність підприємства опосередковано та створюють перешкоди для її забезпечення.

Також на другому рівні ієрархії розміщено класифікацію загроз зовнішнього тиску за суб'єктами зовнішнього середовища, згідно якої виділено загрози з боку влади та загрози з боку конкурентів. На третьому рівні ієрархії кожен вид загроз другого рівня класифікується за низкою ознак: загрози основної діяльності підприємства запропоновано класифікувати за напрямом впливу на економічний результат підприємства; загрози забезпечення діяльності підприємства – за її напрямками; загрози з боку влади та конкурентів класифіковано за ознакою об'єктів впливу [117].

На наш погляд, більш доцільним є поділ загроз за джерелом виникнення, оскільки він відповідає системному підходу до середовища підприємства. Виходячи з цього на першому рівні слід виокремити загрози зовнішні і

внутрішні.

В менеджменті для зовнішніх чинників є стале угруповання, а саме [124]:

- до чинників прямого впливу відносять: постачальників, споживачів, конкурентів, органи державної влади;
- до чинників непрямого впливу – технологія, економічні фактори, соціокультурні фактори, політичні фактори, екологічні.

Саме перелічені зовнішні чинники є витокami загроз економічній безпеці. Тому ми доходимо обґрунтованого висновку, що зазначене угруповання можна використати для відповідного розділення на другому рівні загроз на прямої і непрямої дії.

Що стосується внутрішніх загроз, то виходячи з угруповання ресурсів підприємства, їх доцільно на другому рівні розділити на комерційні, виробничі, фінансові, кадрові та інформаційні.

Класифікація має за мету не тільки впорядкування елементів. Вона є підставою для створення системи економічної безпеки на підприємстві. Виходячи з цього серед систематизованих нами класифікаційних ознак загроз економічній безпеці найважливішими є: ступінь імовірності; систематичність прояву; величина втрат; можливість нейтралізації; цикл управління.

Проте, перелічені ознаки не представляється надати у вигляді ієрархії. Тому, на наш погляд, для класифікації загроз доцільно використати одночасно ієрархічну та фасетну класифікації (рис. 1.5).

У такий спосіб нами впорядковано основні типи загроз економічній безпеці підприємства, що дозволяє у подальшому розробити систему управління, направлену на формування випереджаючих впливів.

В основу такої системи доцільно взяти концепцію управління за відхиленнями [85, с. 22], яка передбачає процедуру послідовності порівняння фактичних даних із цільовими, аналіз відхилень, що виникають та формування корегуючих заходів. Вона надає змогу керівнику визначити стан «як повинно бути», встановити нормативні значення і відхилення від заданих показників. Відповідно до цієї концепції Ю.А. Локтіонова стан економічної безпеки підприємства визначає таким чином [109, с. 130]:

- фактичний;
- граничний або нормативний;
- прогнозований.

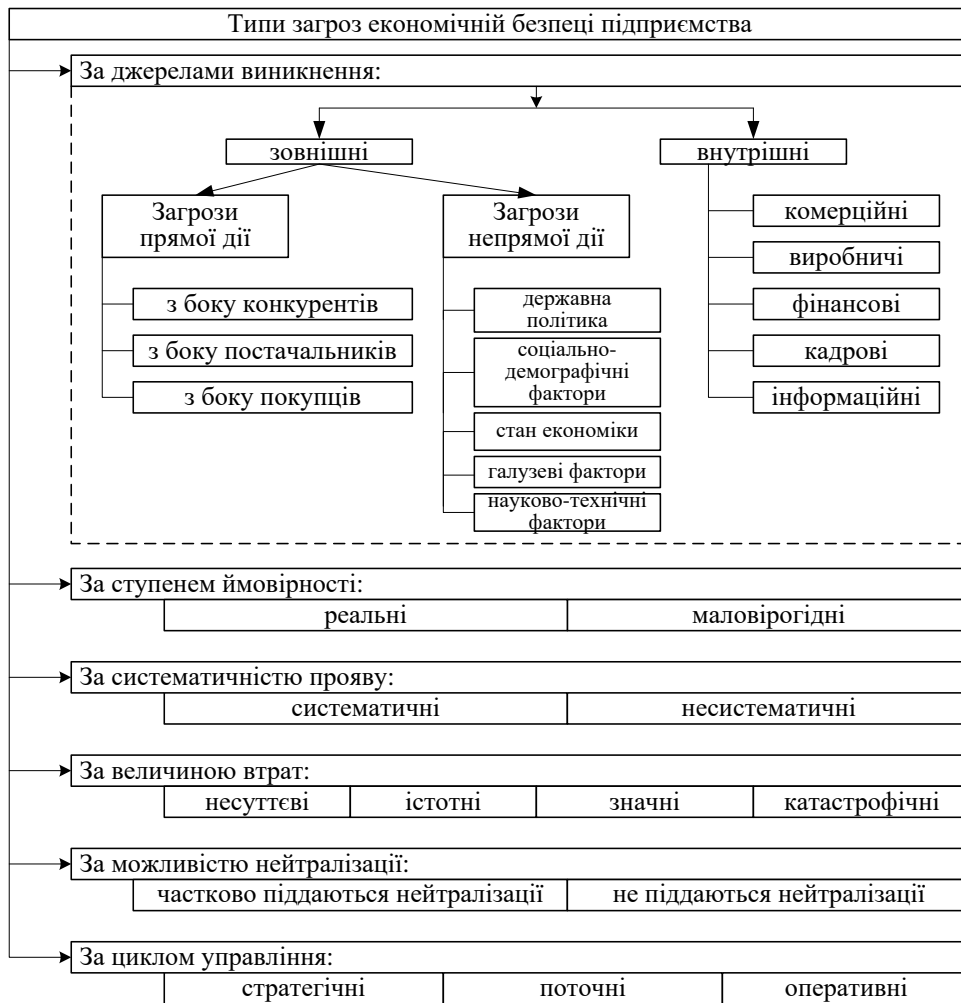


Рис.1.5. Класифікація загроз економічній безпеці підприємства
(Джерело: узагальнено та доповнено автором)

Автор пропонує в системі управління економічною безпекою ідентифікувати її вищезазвані стани. Фактичний стан пропонується діагностувати за певними індикаторами та порівнювати їх з нормативними. Останні характеризують економічно безпечний стан бізнесу.

Передбачається, що норми встановлюють як порогові значення з урахуванням специфіки діяльності певного підприємства. Вони є відбиттям тимчасового рівноважного стану. Оскільки підприємство розвивається, то встановлені граничні показники, що використовуються для опису та управління економічною безпекою, мають змінюватися. Оскільки не кожне підприємство може в короткий термін досягти нормативних показників, то вводяться прогнозовані індикатори економічної безпеки, що визначають поступове наближення до бажаного стану.

Зміна і підвищення економічної безпеки підприємства передбачає послідовну заміну граничних норм, які можуть зростати й убувати в залежності від зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища та

відповідно змін стану загроз. Для управління економічною безпекою визначають цільові показники і організують поступове наближення до цієї межі.

Через порівняння прогнозованих індикаторів з фактичними, та прогнозованих з нормативними відбувається дія механізму управління за відхиленнями.

На наш погляд механізм управління за відхиленнями є універсальним, і безумовно доречним в системі управління економічною безпекою. Проте більш слушним є використання нормативних індикаторів не специфічних для підприємства, а специфічних для галузі. Оскільки вони надають настанову до досягнення певних досягнень в галузі. Тому, ми вважаємо доречним виокремлення чотирьох станів економічної безпеки підприємства:

- економічно безпечний – всі показники економічної безпеки знаходяться в межах встановлених граничних значень;
- нормальний – більша частина показників економічної безпеки знаходяться в межах встановлених граничних значень, витримуються основні пропорції економічного розвитку;
- нестійкий – значна частина показників економічної безпеки знаходяться поза межами встановлених граничних значень, мають місце негативні прояви в господарській діяльності підприємства;
- критичний – всі показники економічної безпеки знаходяться поза межами встановлених граничних значень.

Ідентифікація одного з перелічених станів економічної безпеки потребує обґрунтування складу критеріїв, за якими буде здійснюватися оцінювання. Після того як визначено фактичний стан можна встановити бажаний стан. Досягнення останнього вимагає застосування певних стратегій, що відрізняються конкретними цілями, методами і заходами реалізації.

Для визначення стану економічної безпеки, в першу чергу, необхідно скласти систему індикаторів, від яких він буде залежати. Очевидно, що він буде характеризуватися різними індикаторами, хоча деякі з них можуть бути і загальними.

Необхідно підкреслити, що процес вибору конкретних індикаторів для підприємства – це важливий процес, оскільки від нього багато в чому буде залежати результат проведеного дослідження та вибір стратегії його розвитку. Вибір індикаторів економічної безпеки має здійснюватися для підприємств з урахуванням їх галузевої специфіки.

Всі індикатори стану економічної безпеки можна розділити на дві основні групи [109]:

- релевантні – індикатори, значення яких не може контролюватися безпосередньо досліджуваним підприємством і залежать як від зовнішніх чинників (кон'юнктура ринку, кадрова політика конкуруючих підприємств, інвестиційний клімат та ін.), так і від внутрішніх;

- нерелевантні – індикатори, значення яких безпосередньо контролюються досліджуваним об'єктом і можуть змінюватися в залежності від прийнятих рішень (обсяг продукції, що випускається, витрати на просування товару на ринку, і т.п.).

Після того як зроблений вибір складу індикаторів, необхідно скласти методологію їхньої оцінки. Це можна здійснити різними шляхами, які діляться на два основних напрямки: методи експертних оцінок і економіко-математичні та статистичні методи. Зазначені напрями не протиставляють один одному.

1.3. Критичний аналіз існуючих підходів щодо стратегічного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства

Зважаючи на ціль системи управління економічною безпекою та виокремленні нами її завдання, в цьому процесі важливим є стратегічний рівень.

Поняття «стратегія економічної безпеки» є відносно новим. Проте його важливість в забезпеченні життєздатності суб'єктів господарювання не викликає сумнівів. Перше ніж його визначити, розглянемо склад етапів стратегічного управління.

Процес стратегічного управління в науковій літературі достатньо розроблений. Зазвичай його представляють як послідовність етапів: визначення місії та встановлення цілей, вибір стратегії, реалізація стратегії, стратегічний контроль [28]. На нашу думку, більш доцільним є представлення стратегічного управління з точки зору процесного підходу, оскільки мова йде про склад операцій, поєднання яких у певній послідовності надасть можливість здійснювати превентивні довгострокові дії. З цієї позиції реалізація стратегії вміщує як найменше дві стадії, – планування стратегії та регулювання.

Стратегічне планування в науковій літературі розглядається як діяльність щодо формування цілей та стратегій шляхом зіставлення наявних

ресурсів підприємства із зовнішніми можливостями, які будуть використані для досягнення цілей [50; 71]. Тобто основним призначенням стратегічного планування є визначення загальних напрямків розвитку підприємства. Але це не просте визначення бажаних цілей і зручних способів їхнього перетворення. Стратегічний план ґрунтується на реальних можливостях підприємства, тому він погоджує поставлені цілі з ресурсами, які будуть використані для їхнього досягнення, забезпечує нововведення й зміни в достатньому обсязі для адекватної реакції на зміни в зовнішній середовищі.

Стратегічний план має глобальний характер і спрямований на конструювання моделі ефективного розвитку підприємства. Результатами стратегічного планування є [15, с. 34]: опис місії і цілей підприємства; програма його діяльності на перспективу, що виходить з прийнятих базової, конкурентної і функціональних стратегій, а також проекти (бізнес-плани) розвитку окремих напрямків діяльності підприємства.

Склад процесу стратегічного планування описано у багатьох роботах, де автори виділяють різну кількість етапів та їхню послідовність. З усього різноманіття найбільший інтерес представляють моделі стратегічного планування, які розглянуто нижче.

Т. Коно [84, с. 197] на основі обстеження процесу стратегічного планування японських корпорацій пропонує модель, що складається з чотирьох етапів. На першому етапі проводиться оцінка поточних результатів діяльності підприємства, аналізується інформація щодо зовнішнього середовища та виявляються проблеми. На другому етапі формулюють стратегічні цілі і вибирається пробна базова стратегія. Передбачено визначення можливості досягнення встановлених цілей при використанні запропонованої стратегії. На третьому етапі передбачена ітерація у вигляді перегляду цілей та запропонованої стратегії на підставі пошуку нових стратегій «продукт-ринок». На цьому етапі розробляють стратегію розвитку, ділові і функціональні стратегії. Виходячи зі сформованих стратегій, на четвертому етапі встановлюють середньострокові задачі і складають середньострокові плани.

Модель стратегічного планування Т. Коно, як на нашу думку, має ряд недоліків:

– по-перше, в один етап об'єднано: перегляд цілей і стратегії та формування базової, ділових і функціональних стратегій (третьій етап). Це різні операції, вони вирішують різні завдання на різних рівнях управління

підприємством і різними методами. Об'єднання їх в один етап, на наш погляд, є недоцільним;

- по-друге, не завжди виникає необхідність у перегляді цілей і стратегії;

- по-третє, включення в дану модель розробки поточного плану призводить до поєднання стратегічного та поточного планування, які відносяться до різних циклів управління.

У роботі [19] запропоновано дві моделі стратегічного планування. Перша орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства для довготривалого існування на ринку. Для цього автори до етапів аналізу включають не лише аналіз внутрішнього виробничого потенціалу, зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін підприємства, загроз та можливостей, а й аналіз конкурентів та конкурентоспроможності підприємства.

Друга модель орієнтована на створення позитивного іміджу підприємства. Тому вона має направленість на інвестування в його формування, що, на думку авторів, забезпечить у довгостроковому періоді надійне функціонування за рахунок надійної репутації, яка надасть змогу споживачів зробити більш лояльними, залучити довгострокових партнерів, та в кінцевому разі розширити доступ до інвестицій. Модель заснована на відомій концепції соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством. Формування позитивного іміджу є складним механізмом, який направлений на проектні заходи щодо створення продукції чи надання послуг з властивостями, що у найбільшому ступені відповідають вимогам споживачів та задовольняють вимогам соціальної відповідальності перед суспільством. Для реалізації такого підходу автори вводять етапи аналізу ставлення до фірми різних зацікавлених груп (споживачів, постачальників, партнерів, акціонерів, профспілок, органів регулювання та ін.) та аналізу іміджу фірми. В обох моделях наступним за розширеним аналізом є етап визначення місії, політики, цілі, стратегії, програм та планів. Таким чином, автори значну увагу приділили аналізу, всі інші етапи звели до одного блоку.

На засадах SWOT-аналізу було сформовано модель стратегічного планування в Гарвардській школі бізнесу, яка передбачає формування стратегії на перетині виявлених можливостей та загроз зовнішнього середовища, що визначаються через ключові фактори успіху, а також сильних та слабких сторонах підприємства, які проявляються через унікальні здатності

для розвитку. Під час формування стратегії на наступних етапах враховують цінності вищого рівня управління та соціальну відповідальність бізнесу [126]. Подібним чином представлено процес стратегічного планування І.В. Смоліним, який акцентує увагу на постійному спостереженні за станом й змінами зовнішнього середовища організації з використанням моніторингу й виявленні у такій спосіб суттєвих загроз та можливостей діяльності підприємства та визначенні на цій підставі альтернативних стратегічних напрямів розвитку [37].

Загальним для розглянутих моделей є те, що автори початковим етапом процесу стратегічного планування визначають аналітичний етап. Таку думку розділяють й інші фахівці в області стратегічного планування [126; 144]. Вони вважають, що аналіз дозволяє краще усвідомити цілі та більш вірно сформулювати місію підприємства. Цей підхід називають описовим.

Початковим етапом процесу стратегічного планування визначають етап цілепокладання, тобто використовують предписовий підхід – «життя, яке ми хочемо бачити».

Саме це є вихідним положенням в моделі І. Ансоффа, в якій він використав поняття формалізованих цілей та формування стратегічного плану за формалізованим підходом, який представлено блок-схемою з 57 блоків. Відповідно до неї реакцією на зовнішні сигнали є визначені цілі розвитку підприємства, відповідно до яких оцінюється потенціал підприємства і зміни зовнішнього середовища [2, с. 131-135]

На цільовому підході до процесу управління підприємством запропонована модель процесу визначення результатів у [123, с. 43], в яку включено стратегічне і поточне (річне) планування. Вихідним початком планування при цьому є аналіз становища підприємства, що обумовило його виділення як окремої складової процесу управління. Запропоноване виділення аналізу припускає, що він здійснюється безупинно, тобто менеджери постійно одержують нову інформацію і можуть використовувати її на всіх етапах розробки стратегічного плану.

Найбільш простою і наочною є модель стратегічного планування, що представлена в [124]. Вона складається з восьми етапів. На першому і другому етапах передбачається розробляти місію і цілі підприємства. Наступні три етапи присвячені аналізу: зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін підприємства, аналізу стратегічних альтернатив. На шостому етапі передбачається вибір стратегії. На сьомому і восьмому – реалізація і оцінка

стратегії. Ця модель достатньо поширена, її використовують багато авторів [9, 50]. Вельми суперечним представляється включення до складу етапів моделі реалізації й оцінки стратегії, оскільки вони представляють діяльність, що виходить за рамки планування та відповідає функціям управління організації та контролю. Також, на наш погляд, в цій моделі недоречним є надмірна деталізація окремих етапів (визначення місії і цілей – розділено на два етапи; аналіз – на три) при відсутності конкретизації вибору стратегії.

Більшість розглянутих моделей передбачає у своєму складі зворотній зв'язок. Проте спільним недоліком всіх проаналізованих моделей є відсутність можливості корегування попередніх етапів в разі потреби. З цієї позиції представляє інтерес сформований специфічний для стратегічного планування принцип ітеративності, який визначає необхідність неодноразової проробки питань з поверненням до вихідної ситуації до тих пір, доки не буде досягнута бажана цілісність стратегічного плану. При цьому на кожній ітерації відбувається уточнення наявної інформації щодо зовнішнього середовища, ресурсів тощо. У той же час вносяться необхідні корегування в результати, отримані на попередніх етапах [15, с. 39].

Як було зазначено вище, ми будемо використовувати процедуру формування та реалізації стратегії, що відповідає процесному підходу. На наш погляд, найбільш повно його враховує модель стратегічного управління, розроблена на засадах загальної теорії систем [95, с. 107], яка представляє цей процес як складний інформаційний процес з певних операцій, на яких відбувається отримання, обробка і передача кількісної та якісної інформації. Кожна з таких операцій здійснюється з використанням специфічних методів. В цілому модель враховує принцип ітеративності та недоліки вище розглянутих моделей стратегічного планування. Вона представляє таку послідовність операцій [95, с. 107] (рис.1.6):

- визначення місії і цілей підприємства,
- моніторинг,
- стратегічний аналіз,
- вибір стратегії,
- розробка плану реалізації стратегії,
- діагностування,
- регулювання.

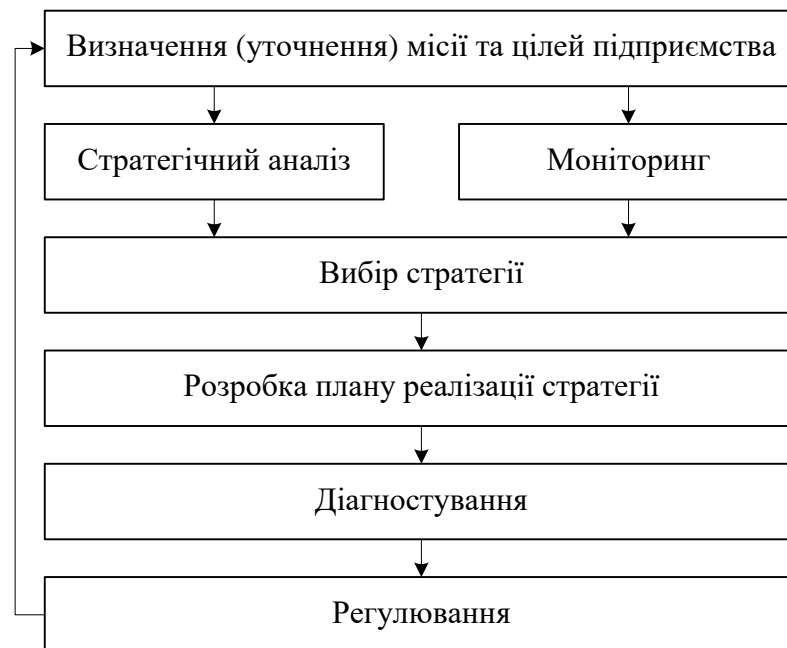


Рис.1.6. Процес формування та реалізації стратегії підприємства.

Джерело: сформовано автором за даними [95, с.107]

Представлена послідовність не може бути використана для формування стратегії економічної безпеки, оскільки остання є функціональною. В науковій літературі поняття стратегія економічної безпеки є відносно новим і його теоретико-методологічні засади не сформовані в повній мірі.

Найчастіше стратегію економічної безпеки визначають:

- як сукупність заходів, адекватних стану й тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовища [123] або спрямованих на забезпечення прийняттого рівня безпеки функціонування підприємства [107]
- як комплексну програму дій, що визначає пріоритетні напрями господарювання у процесі виникнення загроз діяльності підприємства та необхідні ресурси для їх попередження чи мінімізації результатів їх впливу [34] або спрямовану на досягнення та збереження цілісності відкритої системи підприємства [122, с. 179].

В науці та практиці управління поняття стратегія підприємства використовується з 50-х років ХХ століття. Г. Мінцберг вирізняє п'ять аспектів поняття стратегія [126]:

- стратегія як план;
- стратегія як позиція;
- стратегія як вдалий маневр;
- стратегія як перспектива;
- стратегія як зразок (шаблон, який організація використовує

залежно від розвитку ситуації).

Сучасні науковці найчастіше використовують два основних підходи до його визначення. Перший з них трактує стратегію як узагальнений результат процесу стратегічного планування [36; 50]. Так, в [124] стратегію визначено як детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії підприємства і досягнення його цілей. В.М. Нелеп конкретизує зміст цього плану, стверджуючи, що стратегія визначає місію, основні довготермінові цілі і завдання підприємства, генеральну програму дій, а також розподіл пріоритетів і ресурсів для досягнення глобальних цілей [129].

Таким чином, сучасні науковці трактують стратегію економічної безпеки саме на засадах першого підходу – як план дій.

А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд підкреслюють, що в умовах посилення мінливості зовнішнього середовища та підсилення конкуренції стратегія повинна мати не тільки преактивний характер, тобто давати змогу визначити необхідні дії по досягненню встановлених цілей, а й мати реактивний характер – надавати управлінському персоналу підходи до прийняття рішень в умовах непередбаченого розвитку подій [122, с. 20]. Тому конкретні плани, проекти, програми довгострокового характеру недоцільно включати безпосередньо до складу стратегії підприємства, їх доцільно розробляти окремо на наступній стадії стратегічного планування. Такий підхід надає процесу стратегічного планування ознаки ситуативності, оскільки дозволяє окремо корегувати довгострокові плани, проекти і програми в ході їхньої реалізації, при суттєвих непередбачених змінах у середовищі можна корегувати стратегію підприємства, а при необхідності – також його місію і цілі.

Через ці міркування більш доцільним є підхід до стратегії як визначення напрямків і способів дій, поведінки підприємства, шляхів досягнення його довгострокових цілей [122, с. 20]. Так, І. Ансофф [2, с. 68] підкреслює, що по своїй сутності стратегія є набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності. У такий спосіб стратегія є засобом досягнення цілей підприємства через реалізацію стратегічних проектів і програм, розроблених на її основі.

В подальшому ми будемо виходити саме з цього підходу і використовувати поняття стратегії як «прийняті керівництвом підприємства напрями і способи діяльності для досягнення довгострокових цілей» [15]. У відповідності до підходу визначення стратегії як напрямку дії та наданого нами визначення економічної безпеки під стратегією економічної безпеки ми

будемо розуміти (рис. 1.7):

функціональну стратегію, що визначає напрями і способи діяльності з підтримання підприємства у такому стані, в якому воно забезпечує захист від зовнішніх загроз, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, захищеність ланцюга створення цінності.

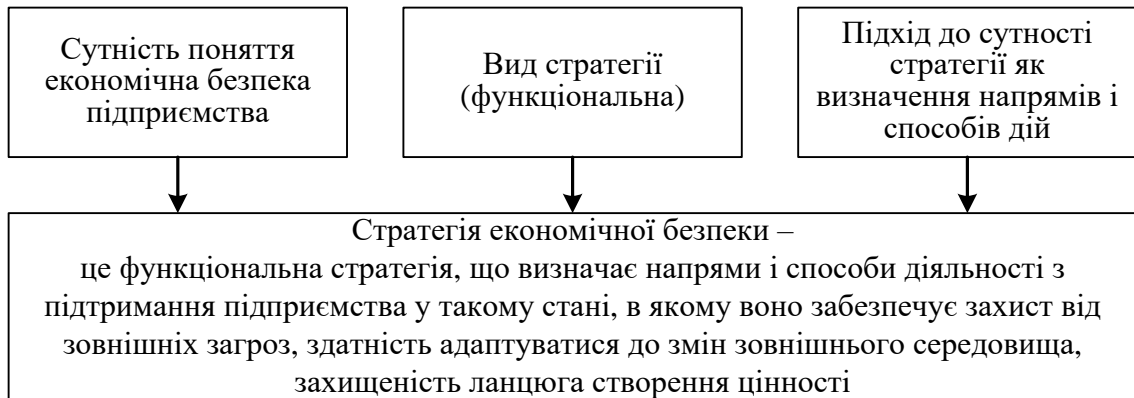


Рис. 1.7. Логічне визначення поняття «стратегія економічної безпеки».

Джерело: розроблено автором

З огляду на сформоване визначення, базовими при формуванні стратегії економічної безпеки підприємства мають бути такі позиції:

- забезпечення взаємозв'язку сукупності елементів стратегії економічної безпеки з базовою стратегією, що є базовим засновком досягнення стратегічної цілі діяльності підприємства;
- врахування загроз, що є особливо небезпечними для економічної безпеки підприємства;
- направлення на створення ефективної системи захисту підприємства і у такий спосіб підвищення ступеню його економічної безпеки;
- визначення найважливіших елементів стратегії економічної безпеки підприємства з урахуванням специфіки галузі в якій воно функціонує.

Безпосередньо процес розроблення та реалізації стратегії економічної безпеки в науковій літературі представлено по різному.

І.П. Фомиченко та С.О. Баркова вважають, що головним у формуванні стратегії економічної безпеки є реалізація власних стратегічних економічних інтересів при певних зовнішніх умовах завдяки захисту від існуючих і потенційних загроз. Тобто науковці зосереджують увагу на загрозах економічній безпеці і відповідно розпочинають процес формування стратегії з їх характеристики. Автори виділяють такі три етапи формування стратегії економічної безпеки [127, с. 63]:

- характеристика зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці

підприємства;

- визначення і моніторинг чинників, що зміцнюють або руйнують стійкість його соціально-економічного положення на короткострокову і середньострокову перспективу;
- розроблення економічної політики, що включає механізми обліку факторів, що впливають на стан економічної безпеки;
- визначення напрямів діяльності підприємства щодо реалізації стратегії.

Цю точку зору поділяють О.І. Лінник та Н.В. Артеменко, які перелічені етапи доповнюють ще одним – визначення критеріїв, що характеризують рівень його економічної безпеки [107]. Згаданий етап передує розробленню політики напрямів діяльності. Такі ж етапи виокремлює і О.В. Коровіна, доповнюючи їх ще одним – управління системою фінансово-економічної безпеки, координація діяльності та управління щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки на всіх рівнях [88]. Останнє є вельми сумнівним, оскільки процес управління не може бути включеним як етап формування стратегії.

О.І. Олійничук детально розглядає формування й імплементацію стратегії економічної безпеки для чого виділяє чотири блоки [130]: розробку, впровадження, контроль за виконанням та оцінку результатів впровадження стратегії. Найбільш ґрунтовним серед переліченого автор доречно вважає її розробку, оскільки цей блок передбачає виконання значної кількості важливих завдань, від якості та результатів виконання яких залежить сама стратегія. Автор також основну увагу приділяє загрозам підприємства проте починає процес формування стратегії з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Відповідно до складу цього блоку автор відносить [120]:

1. аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ;
2. прогноз майбутнього розвитку;
3. виявлення загроз і ризиків;
4. оцінка конкурентоспроможності та прогноз її зміни;
5. моделювання сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, найбільш ймовірний) та дослідження впливу кожного на сформульовану стратегію;
6. складання стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства;
7. складання тактичних середньострокових і операційних короткострокових планів відповідно до стратегічного плану забезпечення

економічної безпеки підприємства.

На наш погляд, виокремлення таких етапів як: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ, прогноз майбутнього розвитку та оцінка конкурентоспроможності, – є недоцільним. У даному разі автор не враховує того положення, що стратегія економічної безпеки є функціональною. Перелічені етапи повторюють процес формування базової стратегії.

Аналогічний недолік має виокремлення етапів в [124]. О.О. Фальченко та Ю.С. Глушач обґрунтовують низку принципів розроблення стратегії економічної безпеки підприємства, а саме: орієнтація на довгострокові глобальні цілі; забезпечення взаємозв'язку сукупності елементів економічної стратегії за допомогою яких передбачено забезпечення досягнення глобальної стратегічної цілі; багатоваріантність напрямів розвитку та комплексність розроблення стратегії. На підставі перелічених принципів авторами виокремлено наступні етапи [124]: визначення глобальної цілі підприємства, виявлення резервів підвищення ефективності його можливостей і небезпек зовнішнього середовища; вибір елементів економічної стратегії; визначення локальних цілей; тактичне планування і розроблення альтернативних варіантів тактичних дій; контроль результатів реалізації стратегії.

Найбільш повно, на нашу думку, послідовність формування стратегії економічної безпеки сформовано О.В. Макарчуком. Він виходить з того, що вона має бути направленою на забезпечення стійкого функціонування підприємства. Відповідно автор виокремлює низку базових засновків [116]:

- врахування певних обмежень щодо розроблення та реалізації стратегії економічної безпеки підприємства, що зумовлюються економічним потенціалом підприємства, агресивністю і динамікою зовнішнього середовища;
- узгодженість стратегії економічної безпеки підприємства з макро- і мікроекономічною ситуацією в країні;
- врахування специфіки й напрямів діяльності конкретного підприємства та глобальної мети його розвитку при визначенні найважливіших системоутворювальних елементів стратегії економічної безпеки підприємства;
- забезпечення взаємозв'язку сукупності елементів стратегії економічної безпеки.

З огляду на сформоване науковцем виокремлено такі основні етапами формування стратегії економічної безпеки [116, с. 66]:

- узгодження параметрів розроблення стратегії економічної безпеки із загальною стратегією розвитку підприємства;
- визначення та ідентифікація зовнішніх і внутрішніх загроз;
- комплексна оцінка стратегічної позиції підприємства;
- формування стратегічних цілей у сфері економічної безпеки;
- розроблення цільових стратегічних нормативів економічної безпеки;
- розроблення альтернативних варіантів стратегії гарантування економічної безпеки підприємства;
- вибір оптимального варіанту стратегії;
- прийняття основних стратегічних рішень у межах обраної стратегії;
- оцінка розробленої стратегії;
- забезпечення реалізації стратегії економічної безпеки;
- організація контролю за реалізацією стратегії економічної безпеки.

З переліченого визиває сумнів внесення до переліку етапів комплексної оцінки стратегічної позиції підприємства, оскільки його більш доцільним є віднести до етапів формування базової стратегії. Недоречним є і включенням етапів щодо оцінювання та контролю реалізації розробленої стратегії, які є етапами управління.

Заслуговує уваги запропонована послідовність О.І. Захаровим як найбільш аргументована та достатньо повна. Автор робить акцент на адаптивному характері стратегії економічної безпеки, що має враховувати процеси, котрі відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі і можуть в майбутньому призвести до виникнення нових небезпек і загроз для стабільної роботи і розвитку підприємства. З цією метою науковець пропонує такі етапи [46, с. 280]:

- визначення всіх зовнішніх та внутрішніх чинників загроз, які можуть впливати на підприємство в даний час, у найближчій та віддаленій перспективі;
- виділення з суми факторів загроз найбільш небезпечні, які здатні особливо сильно вплинути на стан економічної безпеки підприємства;
- аналіз та прогноз можливих для підприємства наслідків впливу негативних зовнішніх і внутрішніх факторів;
- аналіз можливості підприємства і його системи економічної

безпеки активно протидіяти зовнішнім і внутрішнім чинникам небезпек і загроз;

- визначення технології, методів і методик протидії факторам небезпек і загроз;

- визначення обсягів фінансування та матеріально-технічного забезпечення заходів з протидії зовнішнім і внутрішнім небезпекам і загрозам.

Узагальнимо розробки науковців щодо етапів процесу формування стратегії економічної безпеки.

Оскільки стратегія економічної безпеки є функціональною, то немає сенсу їх повторювати. Отже, структура даного процесу трактується по-різному, що призводить до невизначеності послідовності дій, а відповідно і до методів, які необхідно застосовувати. Тому виникає необхідність уточнити склад і порядок етапів процесу формування стратегії економічної безпеки.

Це завдання ми реалізуємо зважаючи на те, що процес формування функціональної стратегії за логікою має відповідати формуванню базовою стратегії, яку ми попередньо розглянули.

З сутності стратегії економічної безпеки випливає обов'язковість включення етапу визначення чинників загроз, що можуть вплинути на стан підприємства. Це положення підтверджує і той факт, що всупереч різнорідності складу даного процесу майже всі автори включили його.

З огляду на сформоване визначення стратегії економічної безпеки під час її формування треба урахувати здатність підприємства захищатися від загроз і у подальшому підсилити її. Ми пропонуємо з цією ціллю ввести етап оцінювання потенціалу стратегічної економічної безпеки підприємства. Природним буде формування стратегії економічної безпеки здійснювати на підставі зіставлення визначених рівня економічної безпеки підприємства та його потенціалу.

Після того, як сформована стратегія логічним буде перевірити її на можливість реалізації шляхом формування сценаріїв підсилення чи зменшення впливу найбільш впливових чинників загроз економічній безпеці.

Етапи, що стосуються реалізації даної стратегії будуть ідентичними до етапів реалізації базової стратегії.

Підсумовуючи все вищенаведене, можна обґрунтовано виокремити такий склад етапів формування та реалізації стратегії економічної безпеки (рис. 1.8):

- формування стратегічних цілей у сфері економічної безпеки;

- визначення чинників загроз економічній безпеці;
- визначення рівня економічної безпеки підприємства;
- визначення потенціалу стратегічної економічної безпеки підприємства;



Рис. 1.8. Концептуальна модель формування та реалізації стратегії економічної безпеки підприємства (Джерело: розроблено автором)

- формування стратегії економічної безпеки підприємства;
- обґрунтування напрямків розвитку підприємства з використанням сценаріїв;
- виконання стратегії;
- діагностування,
- регулювання.

Логіка даного процесу представлена у запропонованій нами концептуальній схемі (див. рис. 1.8).

Схема складена на підставі процесного підходу формування стратегії підприємства та з урахуванням функціонального характеру стратегії

економічної безпеки стосовно врахування чинників загроз та узгодження її із базовою. Логіка представленого процесу, на відміну від існуючих, враховує його специфіку, а саме – здатність підприємства захищатися від загроз через визначення потенціалу стратегічної економічної безпеки та процедуру обґрунтування напрямків розвитку підприємства з використанням сценаріїв, що розробляють на підставі змін найбільш впливових чинників загроз.

Висновки до розділу 1

1. За результатами критичного аналізу виокремлено ознаки, за якими систематизовано такі підходи до визначення економічної безпеки: захищеність від всіх можливих загроз; захищеність у вузькому значенні; конкурентний; системний; з акцентом на окремі властивості системи; ресурсно-функціональний та комплексний.

Встановлено, що найбільш прийнятним є комплексний підхід.

2. На підставі узагальнення різних точок зору науковців щодо визначення економічної безпеки та з використанням логічного методу виокремлено її істотні ознаки:

- захист від внутрішніх та зовнішніх загроз;
- здатність адаптуватися;
- захищеність ланцюга створення цінності;
- максимальне досягнення основних цілей функціонування.

Вони стали основою власного визначення економічної безпеки, наданого з використанням комплексного підходу.

3. З використанням загальних підходів щодо побудови системи управління до основних складових системи управління економічною безпекою підприємства віднесено: управляючу підсистему, яка включає ціль, завдання, процес управління та інструменти управління; об'єкт управління (економічну безпеку підприємства) та систему зв'язку, що підтримується через надходження інформації щодо загроз економічній безпеці підприємства, її стану та управлінських рішень.

4. Виходячи з того, що поняття «економічна безпека підприємства» є родовим стосовно «загроза економічної безпеки» та з використанням методу узагальнення, загрозу економічній безпеці підприємства визначено як потенційну або сформовану сукупність факторів, які створюють небезпеку його стабільному існуванню та невиконанню цілей діяльності.

5. На підставі критичного аналізу наукових джерел впорядковано та виокремлено найважливіші ознаки загроз економічній безпеці: за джерелом виникнення; за ступенем імовірності; за систематичністю прояву; за величиною втрат; за можливістю нейтралізації. З приводу того, що процес управління здійснюється за ієрархічно спадними циклами доречно виокремленні ознаки класифікації доповнити ще однією – «за циклами управління». Загрози за переліченими ознаками доречно згрупувати з використанням одночасно ієрархічної та фасетної класифікацій, яка впорядковує основні типи загроз та надає змогу розробити систему управління, направлену на формування випереджаючих впливів.

6. З метою ідентифікації економічної безпеки підприємства доречно виокремити її чотири рівня (економічно безпечний, нормальний, нестійкий та критичний), що відрізняються за граничними значеннями показників.

7. За результатами критичного аналізу наукових джерел визначено, що сучасні науковці трактують стратегію економічної безпеки як план дій. На противагу цьому доведено доречність визначення стратегії як напрямку дії, що враховує її ситуаційний характер. Використавши даний підхід за основу та зважаючи на визначену сутність економічної безпеки, під стратегією економічної безпеки слід розуміти: функціональну стратегію, що визначає напрями і способи діяльності з підтримання підприємства у такому стані, в якому воно забезпечує захист від зовнішніх загроз, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, захищеність ланцюга створення цінності.

8. Базовими при формуванні стратегії економічної безпеки підприємства мають бути такі позиції:

- забезпечення взаємозв'язку сукупності елементів стратегії економічної безпеки з базовою стратегією, що є базовим засновком досягнення стратегічної цілі діяльності підприємства;
- врахування загроз, що є особливо небезпечними для економічної безпеки підприємства;
- направлення на створення ефективної системи захисту підприємства і у такий спосіб підвищення ступеню його економічної безпеки;
- визначення найважливіших елементів стратегії економічної безпеки підприємства з урахуванням специфіки галузі в якій воно функціонує.

9. З використанням процесного підходу та зважаючи на функціональний характер стратегії економічної безпеки до складу етапів її формування та реалізації доречно віднести: формування стратегічних цілей у сфері

економічної безпеки; визначення чинників загроз економічній безпеці; визначення рівня стратегічної економічної безпеки підприємства; визначення потенціалу стратегічної економічної безпеки підприємства; формування стратегії економічної безпеки підприємства; обґрунтування напрямків розвитку підприємства з використанням сценаріїв; виконання стратегії; діагностування та регулювання.

Запропонована логіка даного процесу у концептуальній моделі відрізняється врахуванням його специфіки, а саме – здатності підприємства захищатися від загроз через створення потенціалу стратегічної економічної безпеки та процедуру обґрунтування напрямків розвитку підприємства з використанням сценаріїв, що розробляють на підставі змін найбільш впливових чинників загроз.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ХЛІБОПРОДУКТІВ

2.1. Методи оцінювання економічної безпеки підприємства: переваги та недоліки

В даний час існують різні підходи щодо оцінки ступеня економічної безпеки. Важливою умовою у формуванні та оцінці індикаторів є отримання максимально об'єктивних даних про стан підприємства.

Наявність різних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства зумовлює потребу та доцільність їх систематизувати з метою встановити переваги та недоліки, визначити більш достовірні підходи і на цій підставі вдосконалити з урахуванням галузевої специфіки. Критичний аналіз методів оцінювання економічної безпеки підприємства дозволяє стверджувати, що вони суттєво різняться.

Доволі розповсюдженим є фінансовий підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства. В його рамках можна виокремити низку методів:

- прибутково-інвестиційний,
- відтворювальний,
- комплексного фінансового оцінювання.

Розглянемо їх більш детально.

В методиці оцінки економічної безпеки за прибутково-інвестиційним методом Г.В. Козаченко за основу взято положення, що її рівень залежить від достатності величини прибутку підприємства для підтримання умов, які б сприяли його економічній безпеці. У відповідності до цього положення передбачається низка дій у такій послідовності [82]:

1. Проводиться порівняння різниці двох показників: нарахованої скопеної на темпи інфляції величини амортизаційних відрахувань (ΔAB) і величини реінвестованого прибутку ($P_{реінв}$). За таких умов визначається наскільки підприємство здатне до простого відтворення капіталу. Науковці встановили, що підприємство знаходиться в економічній безпеці, якщо нестача коштів для простого відтворення капіталу може бути поповнена за рахунок реінвестованої частини його чистого прибутку, тобто $P_{реінв} \geq \Delta AB$;

2. Визначається рівень економічної безпеки підприємства за формулою:

$$P_{\text{ЕБП}} = \frac{\text{БІ}}{I_{\text{ЕБП}}} \quad (2.1)$$

де БІ – брутто-інвестиції підприємства в розрахунковому періоді, грош. од.;
 $I_{\text{ЕБП}}$ – інвестиції підприємства в розрахунковому періоді, необхідні для забезпечення його економічної безпеки, грош. од.

Вважається, що рівень економічної безпеки буде тим більшим, чим ближче величина співвідношення до одиниці.

3. За розрахованим значенням прибутково-інвестиційного показника економічної безпеки та встановленою градацією проводиться якісна інтерпретація рівня безпеки, що передбачає віднесення підприємства до: підтримувального, мінімального, дуже низького, низького, середнього, високого або дуже високого рівнів.

Розглянута методика є відносно простою у застосуванні, проте вона звужує критерій оцінювання до спроможності фінансувати просте відтворення капіталу, що є скоріше наслідками високого чи низького рівня економічної безпеки. При цьому нехтується важливість оцінювання здатності протидіяти загрозам.

Прибуково-інвестиційний метод знайшов розвиток у відтворювальному методі [112, с. 305-306; 129, с. 9-12], в якому запропоновані різні способи розрахунку мінімального прибутку, необхідного для простого відтворення за умов коли підприємство функціонує за рахунок власних коштів та коли воно залучає кредити і несе додаткові фінансові витрати. З цією метою пропонується розраховувати абсолютні показники безпеки:

1. мінімальний прибуток, необхідний для простого відтворення – разом з амортизацією він має покривати втрати від інфляції і фінансові витрати на виплату відсотків і обслуговування кредитів [112]:

$$Pr_m = (VM + ЗП + IOB) \frac{I_i}{100} + ФВ - А \quad (2.2)$$

де Pr_m – мінімальний прибуток, необхідний для простого відтворення;

VM – матеріальні витрати;

ЗП – витрати на оплату праці та соціальні відрахування;

IOB – інші операційні витрати;

I_i – відсоток інфляції в i -му періоді;

ФВ – фінансові витрати;

А – амортизація.

2. запас відтворення:

$$З_n = ОП - Пр_m \quad (2.3)$$

де $З_n$ – запас відтворення;

ОП – фінансовий результат від операційної діяльності.

А також пропонується відносний показник безпеки – коефіцієнт відтворення, який визначають за формулою [112]:

$$K_B = \frac{ОП + А}{(ВМ + ЗП + ЮВ) \frac{I_i}{100} + ФМ} - 1 \quad (2.4)$$

За значеннями відносного показника в кінцевому висліді визначають рівень економічної безпеки підприємства за градацією: високий, нормальний, нестабільний, критичний, катастрофічний. Кожний з зазначених рівнів економічної безпеки підприємства відповідає певному способу відтворення капіталу: нестабільний – відповідає простому відтворюванню, високий та нормальний – розширеному, критичний та катастрофічний – звуженому.

У розглянутому методі більш уваги ніж у його висхідного прибутково-інвестиційного приділено способу відтворення капіталу та його взаємозв'язку з економічною безпекою підприємства. Проте він не усуває недоліків попереднього методу і акцентує увагу лише на оцінці рівня безпеки за фінансовими результатами.

Н.В. Іванова пропонує комплексне фінансове оцінювання, яке проводиться з використанням багатовимірних статистичних методів (канонічний аналіз, таксономічний та кластерний аналізи) за алгоритмом з п'яти етапів, що дозволяє сформулювати відповідний показник економічної безпеки підприємства. З цією метою автор використовує низку фінансових показників: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт оборотності капіталу підприємства, рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт придатності основних засобів, фондоддача. Кожному показнику передбачається присвоєння бальної оцінки, яка залежить від розміру відхилення його фактичного значення від граничного. За результатами усереднення бальних оцінок розраховується комплексний показник економічної ефективності, значення якого дозволяє віднести підприємство до одного з п'яти рівнів економічної безпеки: абсолютно безпечні, безпечні, достатньо безпечні, небезпечні та криза економічної безпеки [55].

Хоча запропонований метод передбачає комплексне використання статистичних методів, проте він використовує лише показники фінансової діяльності підприємства, що не відповідає поняттю економічної безпеки. Як і в інших фінансових методах не приділяється уваги здатності протидіяти загрозам.

Певною мірою у визначенні рівня економічної безпеки підприємства недоліки фінансових вирішують комплексні методи до яких доцільно віднести:

- індикаторний,
- ресурсно-функціональний,
- програмно-цільовий.

Індикаторний метод полягає у встановленні рівня економічної безпеки за результатами порівняння фактичних показників діяльності підприємства з показниками-індикаторами. Останні представляють собою порогові значення цих показників і відповідають певному рівню безпеки у різних функціональних сферах діяльності підприємства. Цей метод також називають пороговим.

Метод реалізується як послідовність етапів [101]:

- визначення порогового значення показників-індикаторів кожної складової економічної безпеки підприємства;
- визначення системи показників-індикаторів, сформованих у поточному періоді;
- розрахунок порівняльних індексів (співвідношення фактичних значень показників до їх порогових значень) за кожним показником в розрізі складових економічної безпеки підприємства.

За результатами порівняння фактичних значень показників і величини порогових значень індикаторів визначають стан економічної безпеки. При цьому автори використовують різну градацію. Це може бути градація з двох [126], трьох [127] або чотирьох [119] станів.

Серед науковців, що є прихильниками індикаторно-порогового методу немає єдиного підходу щодо складу показників-індикаторів та їх граничних значень. Так, Н.Й. Реверчук на основі бальних оцінок пропонує визначати індикатори техніко-технологічної, фінансової, кадрової, екологічної, інформаційної, політико-правової, силової та ринкової безпеки [127]. Т.С. Клебанова і Є.А. Сергієнко систему індикаторів оцінки поділяють на чотири блоки: блок ринкових факторів, блок не ринкових факторів, блок соціально-

політичних факторів та блок факторів впливу економічного простору [72]. Науковці використовують такі індикатори [77]:

- індикатори технологічної безпеки (ступінь спрацювання основних виробничих засобів; завантаження спеціалізованого устаткування; частка витрат на НДДКР; введення в дію основних виробничих засобів);
- індикатори ресурсної безпеки (запаси матеріальних ресурсів; динаміка цін на енергоносії; коефіцієнт маневреності; матеріаломісткість; відсоток браку; забезпеченість виробництва основними видами ресурсів; коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами; енергомісткість; якість ресурсів);
- індикатори фінансової безпеки (індекс обсягів виробництва; динаміка прибутку; розмір заборгованості; рентабельність; капіталовкладення; довгострокові кредити);
- індикатори соціальної безпеки: розмір мінімальної зарплати; середня зарплата; заборгованість по виплаті зарплати; темпи скорочення персоналу; тривалість робочого тижня.

Достоїнством індикаторного або порогового методу є всебічне оцінювання економічної безпеки за різними сферами діяльності підприємства. Проте на сьогодні немає чітко визначеного складу показників-індикаторів та встановлених для них порогових значень. Це може призвести до некоректного оцінювання рівня економічної безпеки та помилкових управлінських рішень. До того ж до індикаторів науковці включають такі показники, що характеризують переважно ефективність використання потенціалу підприємства. Проте сутність економічної безпеки потребує визначення рівня захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Ресурсно-функціональний метод є найбільш визнаним. Він тісно пов'язаний з відповідним підходом до характеристики сутності економічної безпеки і передбачає визначення її рівня за функціональними складовими шляхом оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства. За цим методом рівень економічної безпеки підприємства визначають окремо для кожної з функціональних складових. Розрахунки проводять на основі групи показників з наступним зведенням часткових оцінок в один інтегральний показник. Метод передбачає виконання низки етапів [51, с. 14- 18]:

1. визначають рівень економічної безпеки за кожною складовою;
2. рівень кожної складової переводять у відносні показники за формулою:

$$O_i = \frac{1}{N_t} \times n_i \quad (2.5)$$

де O_i – відносна оцінка i -ї складової економічної безпеки підприємства;

N_i – кількість рівнів i -ї складової економічної безпеки;

n_i – номер розрахованого рівня безпеки i -ї складової (включно самий несприятливий).

3. визначають коефіцієнт значущості V_i кожної зі складових економічної безпеки

4. розраховують інтегральну оцінку економічної безпеки як середньозважену складових за формулою:

$$P_{\text{ЕБП}} = \sum_{i=1}^n O_i \times V_i \quad (2.6)$$

де $P_{\text{ЕБП}}$ – інтегральний показник економічної безпеки підприємства;

V_i – коефіцієнт значущості кожної зі складових економічної безпеки підприємства.

Чим інтегральний показник буде ближче до одиниці, тим вище рівень економічної безпеки. Оцінка нижче 0,5 свідчить про ослаблення економічної безпеки підприємства.

5. аналізують окремі складові з метою визначення звідки виходять загрози.

За результатами оцінки рівнів складових економічної безпеки проводиться аналіз, який становить основу для формування комплексних заходів спрямованих на підвищення її рівня та протидію загрозам.

Для якісної інтерпретації економічної безпеки підприємства, як і в попередньо розглянутому методі, науковці виділяють її рівні залежно від отриманого значення узагальненого показника: від трьох (низький, середній та високий [57]) до сімох (підтримувальний, мінімальний, дуже низький, низький, середній, високий, дуже високий [37]).

До головних переваг ресурсно-функціонального методу відносять комплексний характер через те, що він передбачає оцінювання загального рівня економічної безпеки підприємства як середньозваженого значення функціональних складових. Перевагою є й те, що кожна функціональна складова оцінюється за низкою спеціально розроблених показників, що характеризують її стан та передбачається використання спеціальних методик узагальнення одержаних значень показників по кожній складовій з урахуванням її специфіки.

Разом з тим ресурсно-функціональний метод має низку недоліків. Перш за все, метод передбачає надмірну деталізацію економічної безпеки

підприємства, яка ототожнюється безпосередньо з його діяльністю. В результаті як і при використанні індикаторно-порогового методу рівень економічної безпеки підприємства більш виконує завдання визначення рівня ефективності діяльності підприємства, ніж оцінювання загроз його безпеці. До того ж, як і в попередньому випадку, немає чітко окреслених складових за якими оцінюється рівень економічної безпеки та чітко встановлених показників цих складових. Цей висновок підтверджують систематизовані нами комбінації функціональних складових економічної безпеки підприємства в рамках ресурсно-функціонального підходу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Огляд основних складових, що використовують науковці у
ресурсно-функціональному методі

Складові економічної безпеки у ресурсно-функціональному методі	Наукові джерела							
	С.Н. Гляшенко [51, с. 12-19]	Л.І. Донець, Н.В. Ващенко [37, с. 120-128]	І.О. Клопов [74, с. 44-50]	М.А. Коваленко [79, с. 135-160]	Л.Г. Ліпич, О.В. Скорук [108, с. 210-215]	Д.С. Мацеха [120, с.130-131]	Л.О. Омелянович [131]	С.Ф. Покропивний [41]
Фінансова	+		+	+	+	+		+
Ринкова	+	+			+	+		
Інтерфейсна	+							
Інтелектуальна	+	+		+				
Кадрова	+	+	+	+	+	+		
Технологічна	+							
Правова	+	+		+		+		+
Інформаційна	+	+	+	+	+	+		+
Силова	+	+		+		+		+
Інтелектуальна і кадрова								+
Техніко-технологічна			+	+	+	+	+	+
Інноваційна				+		+		
Ретроспективна				+				
Управлінська						+		
Соціальна						+		
Ресурсна					+		+	
Економіко-правова							+	
Податкова							+	
Економіко-соціальна							+	
Організаційно-економічна							+	
Якості продукції					+			

Джерело: систематизовано автором

Програмно-цільовий метод базується на інтегрованому показнику, що визначають на підставі адитивної згортки частинних показників, що

характеризують різні складові безпеки. Значну увагу при використанні цього підходу приділяють відбору показників. Так, Д.І. Ковальов та І.Е. Плетнікова пропонують рівень економічної безпеки визначати як функцію змінних, котрі характеризують показники діяльності підприємства [76]:

$$P_{\text{ЕБП}} = \sum_{i=1}^n \alpha_i f(x_i) \quad (2.7)$$

де $f(x_i) = f(x_i - x_{\text{кри}})$ – локальна функція залежності рівня економічної безпеки від значення i -го показника діяльності підприємства x_i , яка не є лінійною і зазвичай виражається експоненціальною залежністю;

$x_{\text{кри}}$ – порогове значення показника;

α – рівень значимості i -го показника, що визначається пропорційно середнім відсоткам функції $f(x_i)$ при зміні аргументу x_i на 1%.

В якості інтегрованого показника економічної безпеки низка вчених пропонує використовувати економіко-математичні моделі. У цьому разі програмно-цільовий метод реалізується за такими етапами:

- змістовний аналіз складових економічної безпеки підприємства;
- побудова математичної моделі;
- математичне дослідження моделі;
- підготовка вихідної інформації та розрахунків;
- аналіз отриманих результатів.

Найчастіше науковці використовують моделі багатовимірного статистичного аналізу: кореляційно-регресійного аналізу; головних компонент; методи факторного аналізу; методи дискримінантного аналізу; непараметричні методи оцінки зв'язку.

Загальним недоліком програмно-цільового методу є необґрунтованість переліку часткових показників. До того ж даний метод відрізняється високою мірою складності, яка зумовлена використанням математичного аналізу.

Загалом, якщо порівняти комплексні методи з фінансовими, то вони безумовно є більш всеосяжним, оскільки використовують різноманітні параметри економічної безпеки. Проте і вони мають недолік занадто зосередженості на внутрішніх показниках ефективності діяльності підприємства замість оцінювання загроз його діяльності.

Спроба врахувати в оцінці рівня економічної безпеки підприємства впливу загроз здійснено у методі функціонального аналізу.

Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства у даному разі

пропонується здійснювати на підставі визначення сукупного критерію.

У такий спосіб часткові функціональні критерії характеризують ефективність проведених підприємством заходів щодо попередження негативного впливу загроз. Часткові критерії розраховують в розрізі функціональних складових економічної безпеки підприємства на основі карти функціонального аналізу, а також у розрізі структурних підрозділів підприємства. Для оцінювання діяльності структурних підрозділів за рівнем економічної безпеки також використовують співвідношення різниці між розміром відверненого і заподіяного збитку внаслідок негативного впливу загроз, до величини передбачуваних витрат на їх запобігання.

Сумарний критерій економічної безпеки підприємства визначають шляхом сумування зважених часткових функціональних критеріїв з використанням формули:

$$K_{\text{ЕБП}} = \sum_{i=1}^n K_i \times d_i \quad (2.9)$$

де d_i – значущість i -ої функціональної складової (визначається як частка збитків функціональної складової у сукупних збитках підприємства від реалізації загроз);

n – кількість функціональних складових економічної безпеки підприємства.

Такий сукупний критерій не надає змоги оцінити рівень економічної безпеки підприємства. Тому безпосередньо оцінювання проводять шляхом порівняння розрахованого значення сукупного критерію з отриманими раніше значеннями цього показника на підприємстві. Деякі автори пропонують порівнювати його з розрахованими значеннями для аналогічних підприємств галузі [101], що на наш погляд є утрудненим.

Безумовною перевагою методу є спроба вимірювати здатність підприємства протидіяти негативному впливу на основі економічно важливих показників – суми відвернутих і заподіяних збитків підприємству, а також витрат на організацію захисту від загроз. До того ж використання однорідних показників дозволяє порівнювати між собою часткові функціональні критерії, оцінювати діяльність підрозділів з економічної безпеки та порівнювати їх між собою.

Проте використання цих універсальних економічних показників має, на наш погляд, недолік, який полягає у звуженні розуміння економічної безпеки та всіх можливих негативних наслідків від загроз підприємству до суми

відвернутих і завданих збитків.

Близьким до цього методу за завданням – врахувати в оцінці рівня економічної безпеки підприємства впливу загроз, є метод з урахуванням впливу підприємницьких ризиків. В основу методу покладено припущення, що між рівнем підприємницького ризику за і-тою складовою економічної безпеки та економічною безпекою підприємства існує обернена залежність [40]. Відповідно сутність методу полягає у тому щоб визначити рівень ризику за кожною зі складових економічної безпеки підприємства, до яких автор відносить: фінансову, інтерфейсну, техніко-технологічну, кадрову, ресурсну, екологічну, інтелектуальну, інформаційну, правову та ринкову. На цій підставі безпосередню розраховують рівень безпеки за складовими та її інтегральний показник.

На наш погляд, в універсальності цього методу криється його недолік, оскільки використовується дуже великий перелік оціночних індикаторів.

Нами визначено однорідні характеристики методів, що надає змогу обґрунтовано згрупувати їх за трьома групами: фінансові; комплексні і методи, що враховують вплив загроз (рис. 2.1).

Проведений критичний аналіз дозволяє стверджувати, що розглянуті методи засновані на діагностиці окремого показника або групи окремих складових економічної безпеки та мають низку загальних недоліків, а саме:

- відсутність обґрунтованого вибору показників за якими проводиться оцінка і у зв'язку з цим відсутність єдиної системи показників;
- суб'єктивний характер визначення вагових коефіцієнтів під час розрахунку інтегральних показників;
- не враховують якісних показників оцінки економічної безпеки підприємства.



Рис. 2.1. Систематизація методів оцінювання економічної безпеки підприємства Джерело: систематизовано автором

Головним їх недоліком є те, що вони не враховують здатності підприємства протидіяти негативному впливу загроз і більшість з розглянутих методів не враховує в оцінці рівня економічної безпеки підприємства безпосередньо впливу загроз.

Позбавлення визначених недоліків потребує, на наш погляд, розглядати оцінювання економічної безпеки за циклами управління, що дозволить згідно із запропонованою нами класифікацією врахувати відповідні види загроз у повній мірі. До того ж більш точна оцінка рівня економічної безпеки з урахуванням загроз потребує визначення галузевих особливостей, які мають свої специфічні аспекти негативного впливу.

Що стосується розгляду оцінювання економічної безпеки за циклами управління, то це положення не є новим. С.Б. Довбня та Н.Ю. Гічова запропонували з цією метою «тримірну діагностику», що являє собою комплексний методичний підхід до визначення економічної стійкості підприємства залежно від трьох основних параметрів: поточної, тактичної і стратегічної економічної безпеки [35, с. 90].

Для оцінювання поточної безпеки автори пропонують визначати рівень платоспроможності підприємства шляхом інтегральної оцінки його фінансово-економічного стану, який узагальнює низку показників, що характеризують: рівень фінансової незалежності підприємства; стан ліквідності його активів і можливості своєчасного виконання поточних фінансових зобов'язань; фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Рівень тактичної безпеки, яка на думку авторів характеризує здатність підприємства до відтворювання у процесі реалізації ним господарської діяльності, рекомендовано визначати через складові: виробничо-технічну, інтелектуально-кадрову та комерційну. Стратегічну економічну безпеку, яку визначено як характеристику рівня економічного потенціалу підприємства, що визначає його здатність до успішного розвитку, запропоновано оцінювати через ринкову, соціальну, інноваційно-технологічну, сировинну й енергетичну, екологічну складові.

Відповідно до принципу циклічності рівні управління мають вкладену структуру циклів [95, с. 100], тобто цикл стратегічного управління включає в себе кратне число циклів поточного управління, кожний із яких включає відповідно кратне число циклів оперативного управління. З цього слідує неможливість визначення інтегрального показника економічної безпеки за трьома рівнями управління. Його доцільно визначати за кожним рівнем

окремо.

На наш погляд, потребують удосконалення і склад індикаторів за кожним рівнем управління, оскільки вони мають бути з одного боку тісно пов'язані із завданням певного ієрархічного рівня, з іншого – враховувати галузеву специфіку.

Обґрунтування складу індикаторів економічної безпеки за циклами управління потребує детального розгляду завдань, що вирішуються в кожному з них.

Відповідно до загальної теорії систем, ефективне функціонування будь-якої організації вимагає вирішення трьох основних завдань управління: адаптації, стабілізації та виконання програми [3, с. 245-251], кожне з яких вирішується у своєму циклі управління:

- завдання адаптації – полягає у погодженні стану управляємої системи зі станом зовнішнього середовища. Його виконання забезпечує слідкування за зовнішніми змінами і у такий спосіб надає можливість організації враховувати погрози з боку зовнішнього середовища та використовувати можливості для знаходження найкращої відповідної реакції на них. Вирішення завдання адаптації виникає згідно з необхідністю розв'язання проблеми вибору напрямку тривалого розвитку підприємства в циклі стратегічного управління;

- завдання стабілізації – полягає у забезпеченні підтримки поточного стану системи в заданих межах значень вихідних змінних. Його виконання забезпечує реалізацію принципу управління постадійного завершення, відповідно до якого встановлені у стратегічному циклі цілі розвитку організації реалізуються через низку завдань в поточному циклі. Для цього виявляють відхилення поточного стану та розробляють заходи щодо стабілізації діяльності організації через управлінські впливи. Через вирішення завдання стабілізації розв'язують проблему реалізації

- стратегічних настанов з витратами необхідних ресурсів (матеріально-технічними, трудовими, фінансовими) у поточній діяльності підприємства.

- завдання виконання програми – полягає у жорсткому здійсненні наперед складеної послідовності управлінських впливів. Виконання такого завдання пов'язано з вирішенням проблеми раціонального використання ресурсів в оперативному циклі управління.

Виходячи з проблем, що вирішуються за циклами управління, можна

визначити відповідні завдання економічної безпеки.

Завданням економічної безпеки оперативного циклу має бути захист від загроз, що можуть призвести до порушення фінансової стійкості, яка в свою чергу нанесе шкоди платоспроможності господарюючого суб'єкта, спричинить відсутність у підприємства коштів для розвитку та може завдати значних фінансових втрат. Фінансова стійкість має низку характеристик, які доводять доцільність використання її як критерію вимірювання оперативної економічної безпеки, а саме:

1. показує, на скільки раціонально підприємство керує власними та запозиченими коштами;
2. за рахунок вільного маневрування грошовими коштами підприємства забезпечує безперервність процесу виробництва і реалізації продукції;
3. може бути розрахована з квартальною періодичністю за фінансовою звітністю підприємства.

В поточному циклі завдання економічної безпеки полягає у стабілізації і захисті від загроз, що впливають на відхилення поточного стану підприємства від запланованого. Оцінювання поточної безпеки доцільно проводити за функціональними складовими і тому можна стверджувати, що ресурсно-функціональний підхід у повній мірі відповідає потребам поточного циклу.

Відповідно у стратегічному циклі завдання економічної безпеки буде в адаптації, тобто захисті від зовнішніх загроз. Вирішення цього завдання потребує формування сегментів факторів загроз з урахування галузевої специфіки та визначення підходів щодо їх оцінювання.

Таким чином, на підставі ув'язування завдань економічної безпеки із завданням управління підприємством, нами доведено доцільність оцінювання її за трьома рівнями: оперативним, поточним та стратегічним (рис. 2.2).

Викладене вище вимагає декількох висновків:

- для більш точного оцінювання рівня економічної безпеки необхідним є використання системи оцінок за трьома циклами (оперативним, поточним та стратегічним) з урахуванням галузевої специфіки, що дасть змогу у повній мірі врахувати можливі загрози та їх негативний вплив;
- значна частина науковців сьогодні займається питаннями вивчення економічної безпеки підприємств, проте, дослідження галузевої специфіки, зокрема діяльності підприємств галузі хлібопродуктів та врахування її при визначення рівня економічної безпеки, потребує додаткової

уваги.

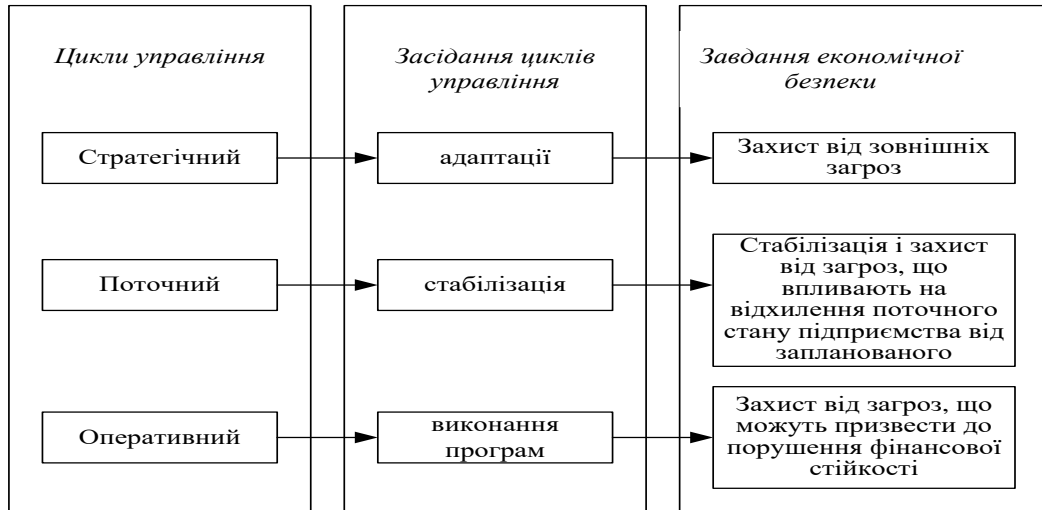


Рис. 2.2. Взаємозв'язок завдань управління підприємством з економічною безпекою за циклами

Джерело: розроблено автором

Таким чином, проведений аналіз наявних методичних підходів та методів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств, дає підстави наголосити на необхідності їх удосконаленні з урахуванням специфічних завдань циклів управління (оперативного, поточного та стратегічного) та перенесенні акценту на особливості галузевої специфіки, що надасть змогу прогнозувати та ефективно управляти економічною безпекою підприємства.

З розглянутих рівнів найменш розроблене є методичне забезпечення оцінювання стратегічної економічної безпеки підприємства. До того ж її не розглянуто з точки зору вирішення завдання адаптації. Тому подальше дослідження буде зосереджено на методичних підходах до оцінювання стратегічної економічної безпеки.

2.2. Формування системи загроз економічній безпеці підприємств хлібопродуктів на підставі стратегічного аналізу

З метою позбавитися недоліку вище розглянутих методів оцінювання рівня економічної безпеки щодо залишення поза увагою здатності підприємства протидіяти негативному впливу загроз, ми пропонуємо, в першу чергу, визначити їх склад. Оскільки мова йде про стратегічний рівень безпеки, то даний склад загроз доцільно визначити з використанням стратегічного аналізу галузі послуг хлібоприймальних підприємств.

Результати стратегічного аналізу галузі хлібопродуктів нададуть

можливість ідентифікувати фактори, що впливають на її розвиток та визначити специфічні загрози, що існують в галузі. Його проводять за напрямками [122, с. 111-161]:

- розмір ринку та темпи його зростання;
- чисельність підприємств в галузі;
- завантаженість потужностей;
- характеристика продукції;
- прибутковість галузі та її привабливість.

За умови прибутковості та привабливості галузі збільшуються загрози, пов'язані із інтенсивністю конкуренції в ній. Для її дослідження використовують методичний підхід М. Портера, який дозволяє визначити конкурентні сили в галузі, встановити характер конкуренції та знайти позицію на ринку, яка надасть підприємству найкращим чином захиститися від впливу конкурентних сил. В будь-якій галузі відбуваються певні зрушення під впливом так званих рушійних сил, які визначають їх характер. Відповідно перелік стратегічних загроз економічній безпеці не може бути повним без врахування останніх.

Стратегічні загрози відбивають специфіку галузі і виникають у тому разі, коли детермінанти інтенсивності конкуренції та рушійні сили мають високий вплив. З огляду на це необхідною умовою визначення факторів загроз є попередня характеристика перелічених впливів.

Хлібоприймальні підприємства (ХПП), до складу яких відносять елеватори, хлібоприймальні пункти, хлібні бази, зерносховища, - здійснюють послуги з приймання, доробки, зберігання та відвантаження зерна. Зерно підлягає технологічній обробці з низки операцій за результатами якої його приводять в стійкий для зберігання стан, покращують якісні характеристики зернових партій і готують їх для переробки на зернопереробних підприємствах (борошномельних, круп'яних, комбікормових) або для експортування.

Важливою особливістю діяльності хлібоприймальних підприємств, що вони не виробляють нових споживчих цінностей у вигляді товарів, а функціонують у сфері обігу. Відповідним чином операції, що здійснюють ХПП, називають послугами. Також у даній галузі використовують специфічні показники фінансової діяльності, а саме: витрати обігу.

Разом з тим зерно є специфічним товаром, що представляє собою живу біологічну масу, якій притаманні дихання, розвиток, старіння. У біологічному циклі розвитку зерна існує стадія його післязбирального дозрівання, пов'язана

з тим, що врожай збирають в період, коли зерно ще не досягло повної фізіологічної стиглості і має характеристики низької схожості та невідповідні хлібопекарські властивості. Якості повноцінного зерна воно набуває тільки через 1,5-2 місяці при організації правильного його зберігання. В охолодженому зерні і зерні з підвищеною вологістю післязбиральне дозрівання не відбувається, що обумовлює необхідність його сушіння. До того ж зерно з підвищеною вологістю є нестійким під час зберігання.

Також зерно, зібране з поля, містить у своїй масі насіння бур'янів; вегетативні частини рослин, які потрапили в зернову масу під час жнив; органічні (солота, полова), мінеральні (пісок, земля, камінчики) і металоманітні домішки, пошкоджені і дефектні зерна основної культури і т.д. Зернова маса, що містить велику кількість сторонніх домішок, менш стійка в зберіганні, тому її необхідно піддавати очищенню.

Таким чином, у процесі виконання послуг з післязбиральної доробки і зберігання зерна хлібоприймальними підприємствами утворюється нова вартість, яка приєднується до вартості зерна, створеної в сільському господарстві. У такий спосіб ці операції є продовженням процесу виробництва в сфері обігу. Тому хлібоприймальні підприємства є невід'ємною частиною зернового ринку.

Розмір ринку в галузі хлібопродуктів визначається обсягами виробництва зерна. Починаючи з 2007/08 маркетингового року він постійно зростає. Збільшуються валові обсяги виробництва зерна і темпи його експорту (рис. 2.3).

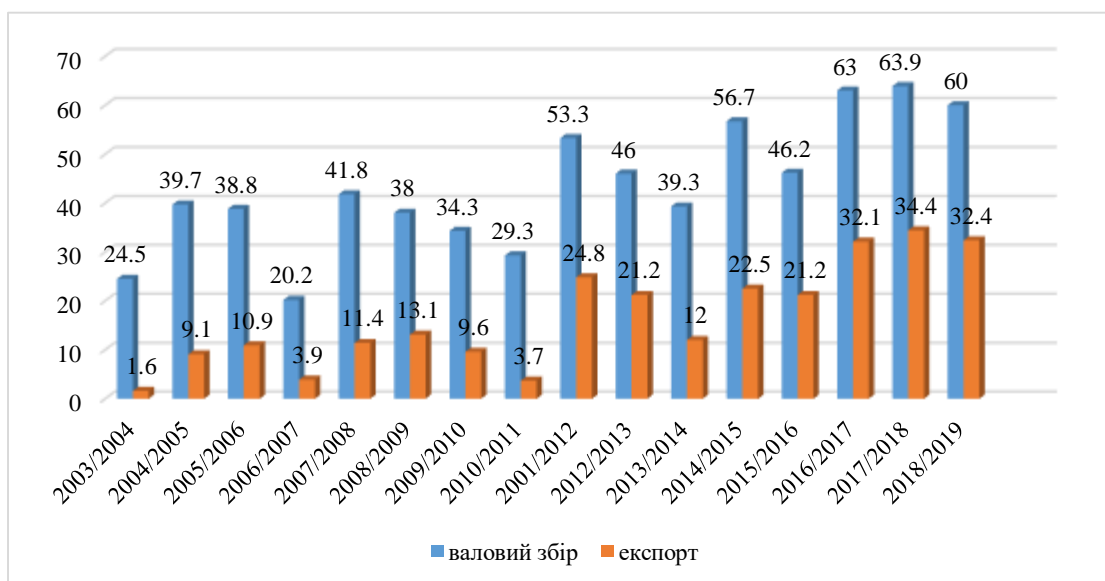


Рис. 2.3. Динаміка валового збору зерна в Україні та його експорту.

Джерело: складено автором за даними [137; 138]

Україна з'явилася на світовому ринку у 1998/99 маркетингового році. У сезоні 2004/05 року вона стала шостою країною за обсягами експорту і дотепер входить в десятку найбільших експортерів зерна в світі. За підсумками 2016/17 МР Україна зайняла третю позицію серед основних країн-експортерів зерна, забезпечивши 10% світового експорту (34,4 млн. т з 332,5 млн. т світового експорту).

Таку тенденцію спричиняє низка факторів. З одного боку Україна має сприятливі природні умови для виробництва зерна. З іншого – збільшується попит на зерно на світовому ринку, що обумовлено низкою базових чинників [96]:

- відставання темпів виробництва зерна від темпів зростання чисельності населення;
- збільшення споживання зерна в тваринництві (як корм для худоби та птиці), що пов'язано із зростанням середнього класу серед населення світу, головним чином за рахунок країн зі швидко зростаючою економікою;
- розширення використання зернових культур в індустрії біопалива.

Все це призвело до зростання інвестицій у сільськогосподарське виробництво. Як наслідок збільшилася врожайності зернових з 21,78 ц/га (в середньому за 1997-2001 рр.) до 35,74 ц/га (в середньому за 2012-2016 рр.).

Можна дійти обґрунтованого висновку, що розмір ринку й надалі буде збільшуватися, чому сприяють перелічені фактори.

Чисельність підприємств в галузі

Система хлібоприймальних підприємств планомірно створювалася за часів радянської влади. На початку 90-х років вона нараховувала 695 підприємств, які за добу могли прийняти до 1,3 млн. т зерна та мали ємність одночасного зберігання 28,2 млн. т [90, с. 38]. Зазвичай їх розташовували або поблизу сільськогосподарських підприємств, що спеціалізуються на виробництві зерна та зв'язані автомагістралями, або за місцем споживання на залізничних та водних магістралях.

Хлібоприймальні підприємства обладнані спеціалізованими поточними лініями, до складу яких входять розвантажувальні пристрої, зерноочисні та сушильні машини і агрегати, що з'єднані транспортними пристроями. Обробки зерна передбачає різний склад операцій в залежності від вихідних показників якості прийнятої партії зерна. Можливість коригування потокової технологічної обробки зерна є важливою за таких причин:

- коливання погодних умов в період збирання і надходження зерна призводять до значної зміни як вологості, так і засміченості зерна, що вимагає різного складу технологічних операцій післязбиральної доробки;
- неоднорідність партій надходження зерна вимагає частого й оперативного переналагодження технологічних ліній з приймання та доробки зерна;
- окремі замовники звертаються з метою перевантаження зерна без його зберігання.

До 2016 року в Україні була обов'язковою процедура сертифікації зернових складів. За даними реєстру у 2012 р. нараховувалося 790 зерносховищ загальною ємністю 35,5 млн. т [91, с. 86].

Прийнятий 9 квітня 2016 р. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо скорочення кількості документів дозвільного характеру» [44] відмінив обов'язкову сертифікацію, тому офіційної статистики кількості хлібоприймальних підприємств немає.

Проте, за даними моніторингу АПК-Інформ на сьогодні в Україні функціонує 830 хлібоприймальних підприємств загальною ємністю 38 млн. т. (без урахування АР Крим, Луганської та Донецької областей) [138].

Отже, темпи зростання вирощування й експорту зернових сприяють збільшенню кількості хлібоприймальних підприємств (рис.2.4)

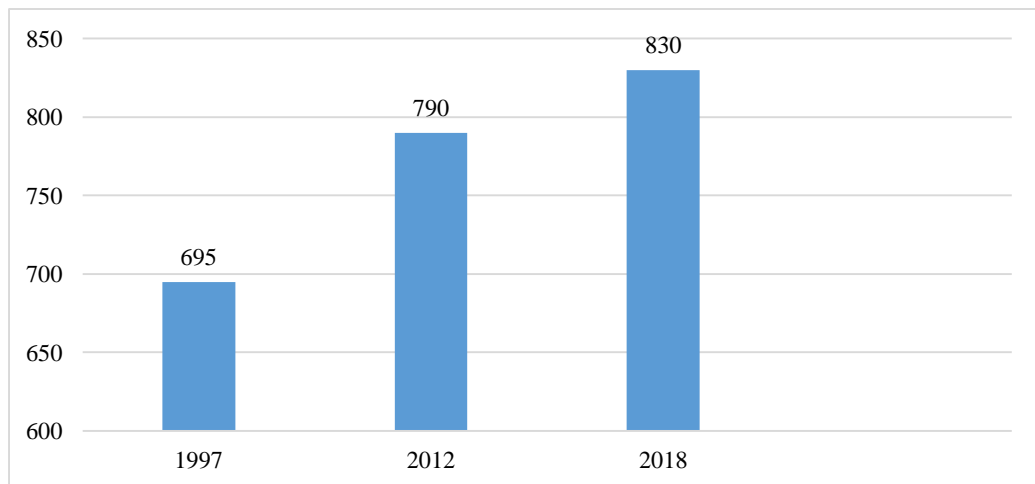


Рис. 2.4. Динаміка чисельності хлібоприймальних підприємств в Україні.
Джерело: складено автором за даними [91; 138]

В галузі є як приватні підприємства, так і державні. Частка ємностей зерносховищ, що перебувають у державній власності, становить приблизно 18%. До них відносяться підприємства, що входять до Державної акціонерної компанії «Хліб України», ПАТ «Державна продовольча зернова компанія

України», ДП «Держкомрезерв України». Решта (82% ємності) – приватизовані зерносклади (рис.2.5).

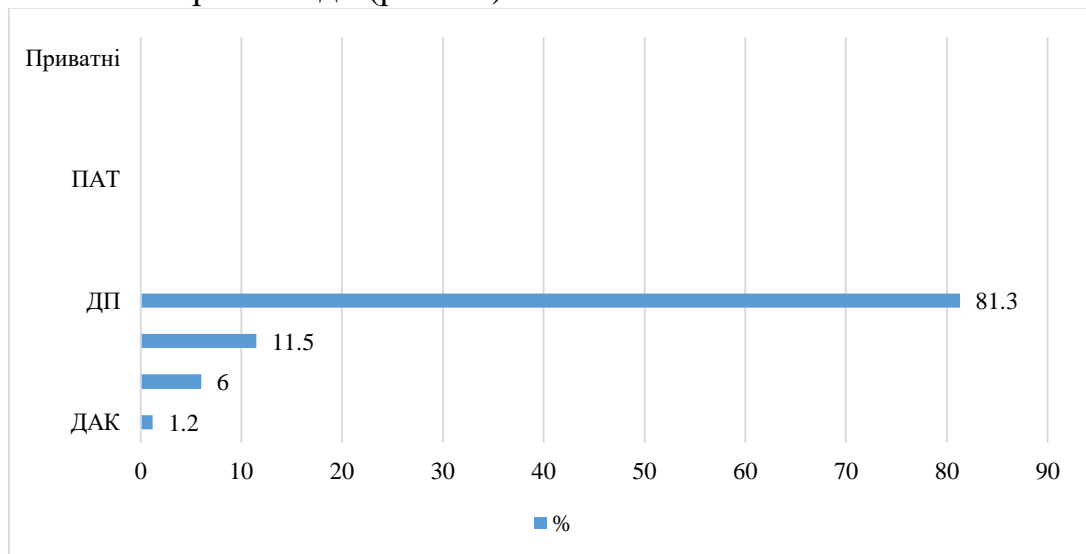


Рис. 2.5. Питома вага власників хлібоприймальних підприємств за потужностями, %. Джерело: розраховано автором за даними [138]

Розвиток експорту зернових сприяв вертикальній інтеграції в галузі. Тому основними власниками хлібоприймальних підприємств є провідні зернові компанії «Кернел», «Нібулон», «Glencore» та ін. Треба зазначити, що за кількістю елеваторів в компанії державні об'єднання займають лідируючі місця (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Чисельність хлібоприймальних підприємств у власності зернових компаній України

Найменування зернової компанії	Кількість хлібоприймальних підприємств
Кернелл Групп	45
Державна продовольча зернова компанія України	39
Glencore	32
Держрезерв	29
Оптімус	29
Нібулон	17
ДАК «Хліб України»	14
Alfred C. Toepfer	10
Bunge Ukraine	7

Джерело: складено автором за даними [138]

Отже, кількість підприємств в галузі збільшується, що відповідає тенденції зростання валових зборів зерна.

Завантаженість потужностей.

Із зростанням кількості елеваторів збільшилися і їх потужності. Фактично за 20 років ємність одночасного зберігання зерна виросла у 1,5 рази:

з 28,2 млн. т до 41 млн. т. Можливості перевалки зерна у портах збільшилися більше ніж у 3 рази.

Ємність зерносховищ зросла неоднаково за областями (табл. 2.4). Найбільше її зростання відбулося у Вінницькій, Одеській, Полтавській, Дніпропетровській, та Харківській областях. Елеватори з найбільшими ємностями (більше ніж 200 тис. т) були побудовані в Одеській, Полтавській, Сумській, Чернігівській та Вінницькій областях. У 2019 році до трійки лідерів за потужностями зерносховищ увійшли Полтавська, Одеська та Вінницька області.

Таблиця 2.4

Динаміка одночасної ємності хлібоприймальних підприємств за областями України

Області	Ємність ХПП, тис. т			Відхилення 2007 до 1997, тис. т	Частка зростання 2005 до 1997, %	Відхилення 2019 до 1997, тис. т	Частка зростання 2019 до 1997, %
	1997	2007	2019				
АР Крим	1095	1552	-	457	7,8	-	-
Вінницька	1711	2100	3520	389	6,7	1709	18,4
Волинська	296	296	320	0	0	24	0,2
Дніпропетровська	2333	3000	3420	667	11,4	1187	11,1
Донецька	1177	1376	-	200	3,4	-	-
Житомирська	369	450	480	81	1,4	111	1,1
Закарпатська	282	300	300	18	0,2	18	0,2
Запорізька	1994	2218	2230	224	3,8	236	2,4
Івано-Франківська	301	301	320	0	0	19	0,2
Київська	843	1050	1440	207	3,5	597	6,1
Кіровоградська	1926	1926	2940	0	0	1014	10,3
Луганська	1108	1400	-	292	5	-	-
Львівська	253	300	300	47	0,8	47	0,5
Миколаївська	1607	1730	2120	123	2,1	513	5,2
Одеська	1998	3490	3600	1492	25,5	1602	16,3
Полтавська	1879	2400	3730	521	8,9	1851	18,8
Рівненська	457	457	500	0	0	43	0,4
Сумська	1060	1150	2130	90	1,5	1070	10,9
Тернопільська	511	600	700	89	1,5	189	1,9
Харківська	2093	2400	3460	307	5,3	1367	13,9
Херсонська	1660	1992	2040	332	5,7	380	3,9
Хмельницька	1103	1103	1200	0	0	97	1,0
Черкаська	1242	1255	2100	13	0,2	858	8,7
Чернівецька	201	250	270	49	0,8	69	0,7
Чернігівська	704	850	920	146	2,5	216	2,2
Всього	28203	34046	38040	5843	100	9837	100

Джерело: розраховано автором за даними [48, с.448; 138; 158, с.6]

Нерівномірність приросту ємностей хлібоприймальних підприємств можна пояснити тим, що регіони України підрозділяються на

зерновиробляючі і зерноспоживаючі. До зерновиробляючих відносяться області (табл. 2.5): Полтавська, Вінницька, Харківська, Черкаська, Сумська, Дніпропетровська, Одеська, Кіровоградська, Хмельницька, Миколаївська.

Таблиця 2.5

Виробництво зерна за областями України

Області України	Виробництво зерна за роками, тис.т			Виробництво зерна в середньому за три роки, тис.т	Питома вага виробництва зерна, %
	2013	2014	2015		
Полтавська	5639,6	4821,5	5370,1	5277,1	8,47
Вінницька	4852,3	5063,1	3767,8	4561,1	7,32
Харківська	4201,5	4466,3	4209,2	4292,3	6,89
Черкаська	4068,5	3699,7	3723,3	3830,5	6,15
Сумська	3588,1	3940,6	3739,8	3756,2	6,03
Дніпропетровська	3710,3	3317,8	3861,8	3630,0	5,83
Одеська	3670,8	3677,2	3484,7	3610,9	5,80
Кіровоградська	3781,4	3469,1	3307,3	3519,3	5,65
Чернігівська	3123,6	3692,9	3493	3436,5	5,52
Київська	3343	3361,6	2806,7	3170,4	5,09
Хмельницька	3039,5	3289,1	2761,6	3030,1	4,86
Миколаївська	2803,8	2864	2896,2	2854,7	4,58
Запорізька	2111	2417,6	2728,1	2418,9	3,88
Тернопільська	2228,9	2651,4	2197,8	2359,4	3,79
Херсонська	1686,4	2156,2	2623,3	2155,3	3,46
Донецька	2210,3	2362,8	1536,7	2036,6	3,27
Житомирська	2108,6	1907,6	1397,2	1804,5	2,90
Львівська	1186,1	1421,9	1359	1322,3	2,12
Луганська	1292,9	1226,3	990,1	1169,8	1,88
Рівненська	1108,6	1222,7	1101,5	1144,3	1,84
Волинська	902	1036,8	1062,3	1000,4	1,61
Івано-Франківська	677,6	780	688,3	715,3	1,15
Чернівецька	625,5	669,7	523,5	606,2	0,97
Закарпатська	325	343,4	331	333,1	0,53
Всього	63051,3	63859,3	59960,3	62290,3	100

Джерело: розраховано автором за даними [137]

Якщо співставити одночасну ємність хлібоприймальних підприємств із середнім валовим збором зерна за три останні роки (62,3 млн. т), то задоволеність зерносховищами буде:

$$38 / 62,3 * 100 = 61 \%$$

Аналіз даних показує (рис. 2.6), що забезпеченість обсягів виробництва зерна зерносховищами найбільша в Одеській, Дніпропетровській, Херсонській та Запорізькій областях. В інших областях присутній їх дефіцит – від 77 % у Львівській області до 25 % у Вінницькій.

На дефіциті місткостей наголошують низка дослідників, зважаючи на питому вагу одночасної ємності елеваторів у валовому обсязі виробництва

зерна наголошують і низка дослідників [21; 40; 159].

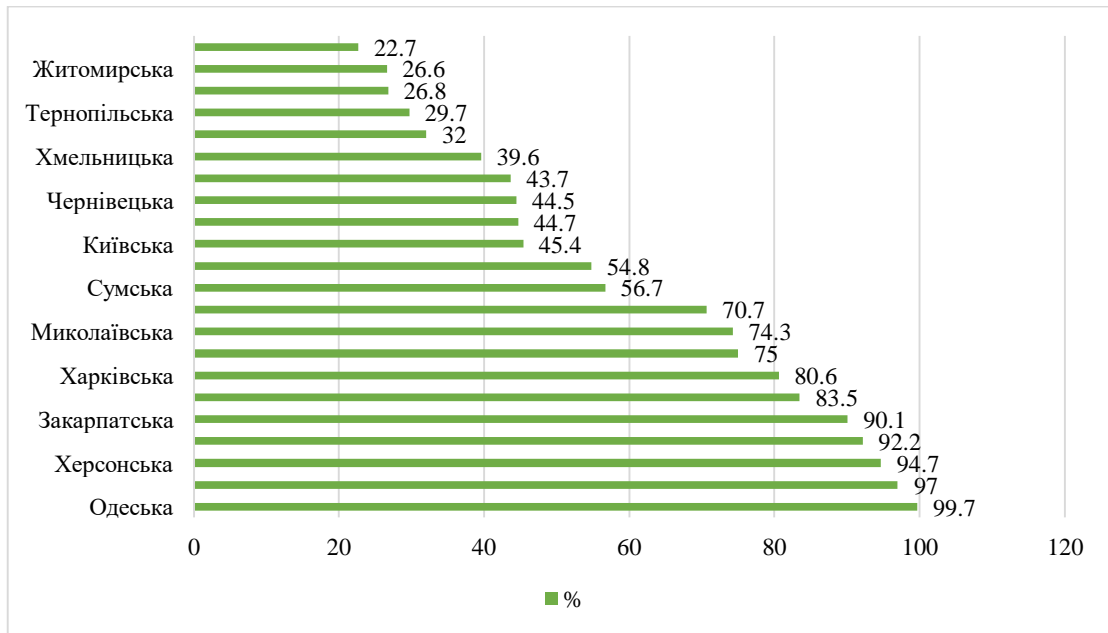


Рис. 2.6. Співвідношення одночасної ємності зберігання з валовим збором зерна за областями України. Джерело: розраховано автором

Ми вважаємо, що реальний дефіцит потужностей зі зберігання за цими даними не можна встановити, оскільки в даному разі не враховано переавантаження хлібоприймальних підприємств у зв'язку із відпусканням зерна на експорт та у переробку. З іншого боку існує фактор нерівномірного приймання збіжжя через сезонність його вирощування.

У такий спосіб нами висунуто гіпотезу, що на сьогодні відсутній дефіцит ємностей для зберігання зерна на державному рівні попри те, що в останні роки валовий збір зерна значно збільшився. Для її перевірки ми вважаємо за доцільне використати логіку балансу зерна. Відповідно постає необхідність у визначенні середньої питомої ваги за місяцями впродовж року: приймання зерна хлібоприймальними підприємствами; обсягів експорту зерна; виробництва борошна як продукту з продовольчого зерна, що найбільш споживається. Проаналізуємо перелічені фактори.

Для визначення питомої ваги приймання зерна хлібоприймальними підприємствами нами було проведено дослідження руху зерна на шести хлібоприймальних підприємствах (ВАТ Балтському ХПП, ВАТ Буяликському ХПП, ВАТ Любашівській й ВАТ Роздільнянському елеваторах Одеської області, ДП Потаському ХПП та ДП Уманському елеваторі Черкаської області) за три роки. Такий підхід забезпечив наявність 18 спостережень. Розраховані нами середні дані з надходження зерна за місяцями року

представлені на рис. 2.7.

За аналізом представленого динамічного ряду можна дійти висновку, що найбільше надходження зерна триває у липні (24,1%), жовтні (19,2%), серпні (18%) та вересні 14,1%, також є надходження у листопаді та грудні. Значно менше їх приходиться на першу половину року.

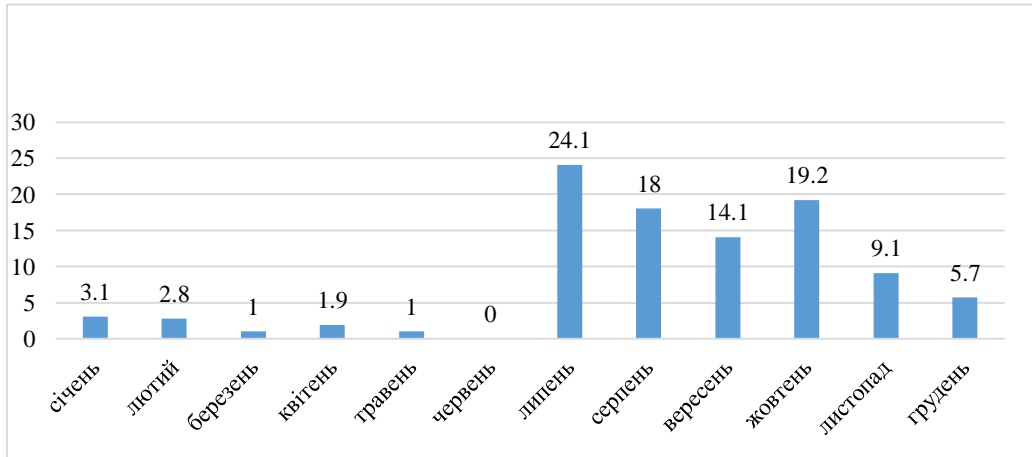


Рис. 2.7. Динаміка середньої за три роки (2015-2017рр.) питомої ваги обсягів приймання зерна хлібоприймальними підприємствами впродовж року, %.
Джерело: розраховано автором за власними дослідженнями

Експорт зернових також має коливання впродовж року. Розрахунок середніх значень (рис. 2.8) надає можливість стверджувати, що найбільші обсяги експорту відбуваються у жовтні (14,3%), листопаді (13%), вересні та грудні.

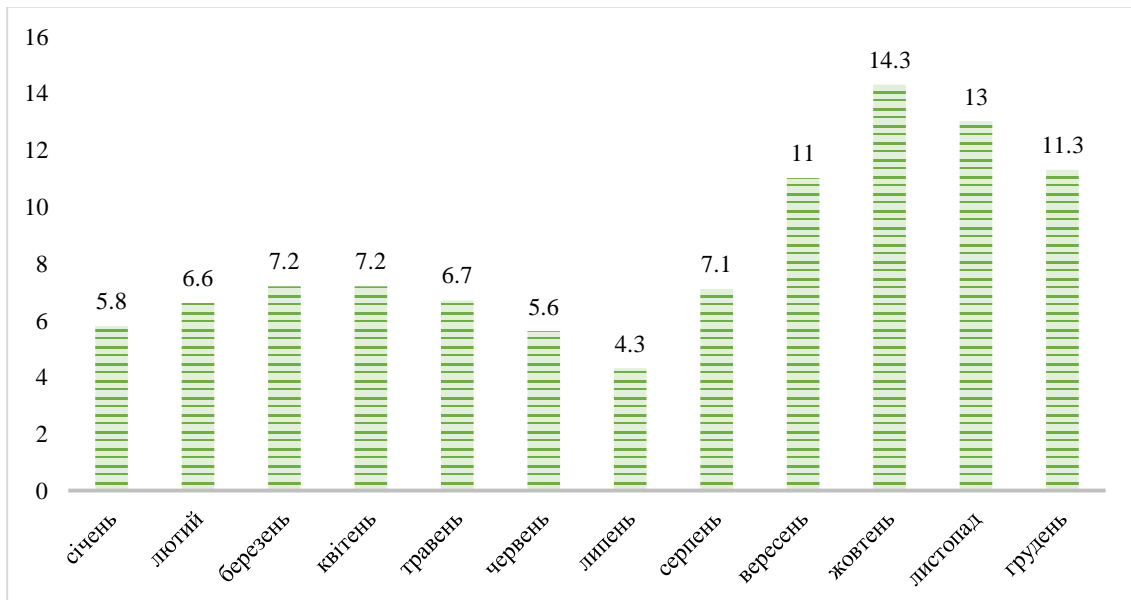


Рис. 2.8. Динаміка середньої за три роки (2015-2017 р.) питомої ваги обсягів експорту зерна з України, %.

Джерело: розраховано автором

За дослідженням [92, с.48-50] найбільша частка (43%) у структурі валового збору зерна займає пшениця, яка переважно (67%) йде на

виробництво борошна. Зважаючи на це ми прийшли до висновку, що достатнім буде дослідити саме його динаміку виробництва.

За аналізом наведених даних можна дійти висновку, що виробництво борошна за місяцями майже не відрізняється. Розраховані середні значення (рис. 2.9) підтверджують, що у виробництві борошна майже не має коливань, воно рівномірно розподілено за місяцями впродовж року з невеликим підвищенням у березні та грудні.

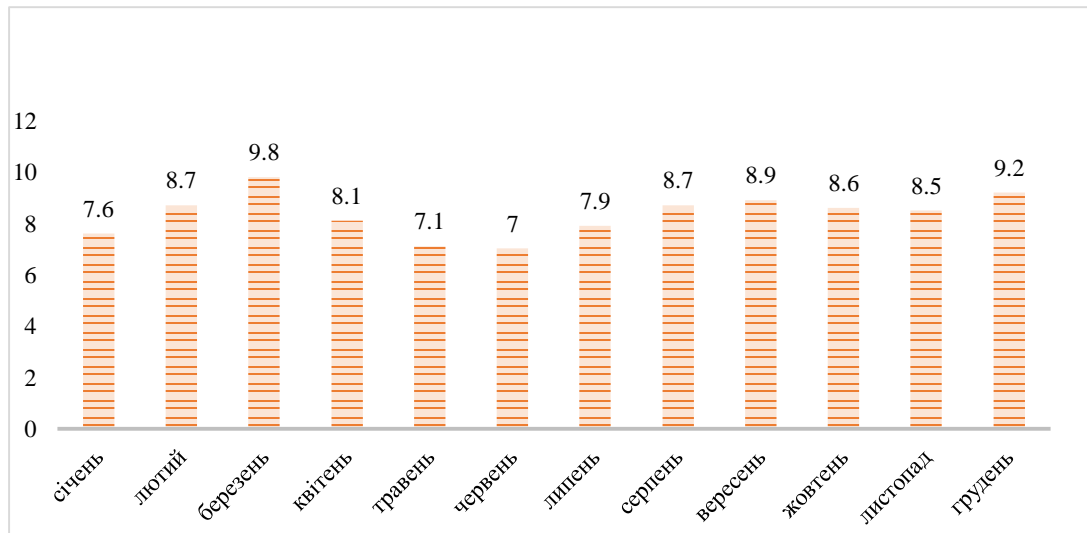


Рис. 2.9. Динаміка середньої за три роки (2015-2017 рр.) питомої ваги обсягів виробництва борошна за три роки в Україні. Джерело: розраховано автором

Для остаточного висновку щодо підтвердження гіпотези стосовно достатності ємностей хлібоприймальних підприємств ми вважаємо за доречне провести відповідний експериментальний розрахунок.

В основу експериментального розрахунку положено гіпотезу, що при значеннях запасів зерна на кінець місяця менших за потужність – їх вистачає, у протилежному випадку – не вистачає.

За результатами експериментального розрахунку обсяг зерна, що зберігається на хлібоприймальних підприємствах, не перевищує 33 млн. т, що менше за їх потужність в 38 млн. т. Проте, при подальшому нарощування валових зборів зернових цих потужностей не буде вистачати.

Окремо треба зупинитися на потужності зернових терміналів. Вона на сьогодні становить 2,3 млн. тонн. По оцінках фахівців це є недостатнім. Разом з тим, збільшити таких потужностей не можливо через низку причин:

- території портів обмежені міською забудовою, оскільки у багатьох містах порти знаходяться практично в центрі;
- логістичні проблеми, пов'язані із обмеженням під'їздів до портів

тієї ж міською забудовою та неможливістю прокласти нові залізничні гілки і неможливістю побудувати нові або розширити існуючі автомагістралі;

– через обмеженість площ неможливо збільшити фронт прийому вагонів та збільшити майданчик для прийому автотранспорту.

Характеристика послуг. Хлібоприймальні підприємства надають однаковий перелік послуг, які пов'язані із доробкою та зберіганням зерна, тобто вони є вузькоспеціалізованими і на ринку відсутня явна диференціація товарів.

Важливим є те, що безпосередньо зерно з яким працюють хлібоприймальні підприємства має специфічні властивості, які виділяють його з ряду інших сировинних ресурсів: зерно використовують для найбільш масових продуктів повсякденного вживання; немає замінників цього сировинного ресурсу; зерно має тривалий термін зберігання, який може сягати декілька років; не вимагає для транспортування спеціальної кошторисної тари.

Послуги відрізняються лише за видами ХПП. На лінійних зерноскладах, які розташовані поблизу сільськогосподарських підприємств, що спеціалізуються на виробництві зерна, виконують послуги з післязбиральної доробки і зберігання зерна. Портові елеватори готують партії зерна на експорт і відвантажують його на морські судна.

Прибутковість галузі. В цілому галузь є прибутковою. Рентабельність послуг в ній коливається від 20 до 28%.

Проведений аналіз підтверджує перспективність галузі зберігання. Як було нами показано ведеться активне будівництво нових зерноскладів і проводиться переоснащення існуючих. Цьому сприяє розвиток аграрного сектору. Починаючи з 2005 року почали утворюватися аграрні вертикально інтегровані холдинги, що сприяло притоку інвестицій в сільське господарство. В результаті стали застосовуватися раніше виведені і невикористовувані землі, зростає врожайність сільгоспкультур, змінюється система сівозміни, збільшується валовий збір зернових культур. Протягом останніх 5 років тричі фіксувався урожай, який перевищує 60 млн т., і хоча ці показники не відповідають державній програмі Міністерства аграрної політики «Зерно України» [153], в якій передбачено збільшення виробництва зернових в 2017/2018 МР до 70-80 млн т, цей сценарій у подальшому вельми вірогідно буде реалізований. Це підтверджують і аналітики провідних міжнародних аграрних інститутів – FAO, USDA.

У зв'язку з подальшим розвитком зернового ринку, що обумовлено

підвищеними попитом на зерно на світовому ринку та впровадженням сучасних агротехнологій і збільшення врожайності, галузь і надалі буде розвиватися за кількома напрямками: розвиток сучасних потужних хлібоприймальних підприємств в системі зберігання агрохолдингів, будівництво мініелаваторів та ангарів й модернізація складів напільного зберігання для дрібних і середніх сільгоспвиробників, розвиток портових та річкових зернових терміналів.

Проведений нами аналіз галузі дозволяє дійти висновку, що в цілому вона є прибутковою і на сьогодні система підприємств хлібопродуктів є одним з секторів економіки, що найбільш динамічно розвивається. Проаналізовані дані дозволяють нам за кожним напрямком сформулювати галузеві загрози економічній безпеці підприємств, що мають відповідно стратегічний характер. Виокремленні нами загрози представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Загрози економічній безпеці хлібоприймальних підприємств, спричинені детермінантами стратегічного стану галузі

Напрями стратегічного аналізу	Характеристика галузі	Загрози економічній безпеці хлібоприймальних підприємств
Розмір ринку та темпи його зростання	Розмір ринку залежить від обсягів валового виробництва зерна, яке має тенденцію до зростання (останні 3 роки в середньому валовий збір становить 62 млн. т, що більше ніж у 2004-2006 рр. в 1,5 рази)	- залежність від врожайності зерна, яка має коливання за роками; - легке входження нових конкурентів через зростання ринку;
Чисельність підприємств в галузі	Чисельність підприємств в галузі має тенденцію збільшуватися. Досить значну частку за ємністю та за чисельністю мають державні підприємства	- легке входження нових конкурентів; - державне регулювання, у т.ч. через значну частку державних підприємств на ринку
завантаженість потужностей	Ємність хлібоприймальних підприємств має тенденцію до збільшення (за 20 років ємність одночасного зберігання зерна виросла у 1,5 рази). Вона неоднаково розподілена по областям держави, що пов'язано із коливаннями обсягів виробництва за областями. За результатами проведеного експериментального розрахунку можна стверджувати, що на сьогодні потужностей підприємств вистачає, проте при подальшому нарощуванні валових зборів зернових їх буде недостатньо	- загроза відсутності ємностей для зберігання в окремі пікові періоди; - загроза дефіциту ємностей при подальшому збільшенні валових зборів зернових; - загроза дефіциту ємностей зернових терміналів
характеристика послуг	Послуги однорідні. Відрізняються за типами зернохосвищ	- легкість заміни послуг для споживачів за умови рівних транспортних витрат;
прибутковість галузі та її привабливість	В цілому галузь є прибутковою. В галузі застарілі основні фонди, що впливає на формування тарифів. Переважно використовується витратний метод формування тарифів	- загроза збільшення конкурентів на ринку через привабливість галузі

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного аналізу

2.3. Склад стратегічних загроз економічній безпеці хлібоприймальних підприємств, спричинених рушійними силами конкуренції в галузі

Виходячи з результатів попереднього аналізу і зроблених нами висновків щодо привабливості галузі, природно виникає потреба у визначенні конкурентних сил, що найбільше впливають на підприємства галузі і у такий спосіб остаточно сформувані перелік загроз економічній безпеці хлібоприймальних підприємств.

Зважаючи на запропоновану нами схему формування стратегічних загроз підприємства використаємо методичний підхід М. Портера для дослідження інтенсивності конкуренції в галузі. Відповідно ми проаналізуємо: характер конкуренції між підприємствами, що вже існують на ринку; загрози з боку потенційних конкурентів, товарів-замінників, покупців та постачальників.

Характер конкуренції зазвичай визначають з використанням методу Герфіндаля-Гіршмана. Проте на ринку послуг хлібоприймальних підприємств використати його не передбачається можливим через велику кількість підприємств в галузі та відсутність статистичних даних щодо їх частки ринку. Тому доцільно скористатися індексом цінової конкуренції, який розраховується за формулою [114]:

$$I_{цк} = (C_{\max}^{cp} - C_{\min}^{cp}) / C_{cp} \quad (2.10)$$

де C_{\max}^{cp} , C_{\min}^{cp} – відповідно середня максимальна й середня мінімальна ціни на даному ринку на товар однієї групи (однієї споживчої вартості); C_{cp} – середня ціна на даному ринку на товар однієї групи (однієї споживчої вартості).

Чим вище індекс цінової конкуренції, тим різноманітніші дії на цьому ринку виробників у використанні інвестиційної, технологічної, витратної політики й тим вище рівень конкуренції. Значення індексу менше ніж 0,5 свідчить про високу його концентрацію [114, с. 210].

З метою визначення індексу цінової конкуренції нами були зібрані дані щодо тарифів на основні послуги 30 підприємств з п'яти областей (Одеської, Полтавської, Миколаївської, Черкаської та Херсонської) (табл. 2.7). Тарифи на основні послуги хлібоприймальних підприємств формуються окремо за основними послугами, а саме: приймання; зберігання; відвантаження; очищення; сушіння.

Таблиця 2.7

Тарифи та індекс цінової конкуренції за основними послугами
хлібоприймальних підприємств у 2016 р.

Підприємство	Область	Тарифи на послуги				
		приймання, грн/т	зберігання грн/т-місяць	відвантаження, грн/т	очищення, грн/т-%	сушіння, грн/т-%
ВАТ Аліягське ХПП	Одеська	8,7	23,3	49,6	12,2	14,8
ВАТ Арцизьке ХПП	Одеська	20,0	32,2	79,9	6,8	20,1
ТОВ «АТС УСПЕХ»	Одеська	3,2	28,4	60,2	5,7	25,7
ВАТ Балтське ХПП	Одеська	11,4	24,4	71,3	9,4	32,4
ВАТ Березівський елеватор	Одеська	12,3	28,1	80,4	8,2	28,6
ВАТ Буяликський КХП	Одеська	14,4	19,8	72,3	4,5	25,7
ТОВ Жеребківський елеватор	Одеська	9,4	18,4	79,1	12,1	24,8
ВАТ Заплазське ХПП	Одеська	6,2	33,6	48,5	10,8	31,9
ВАТ Затишанське ХПП	Одеська	3,0	22,4	74,6	9,3	43,5
ДП Івановський елеватор	Одеська	17,5	42,7	32,4	7,8	41,2
ТОВ Кодимський елеватор	Одеська	14,4	37,6	25,8	6,8	18,7
ВАТ Любашівський елеватор	Одеська	16,4	26,4	41,3	5,4	14,9
ТОВ Мардаровське ХПП	Одеська	4,5	43,2	30,0	4,5	35,8
ВАТ Роздільнянський елеватор	Одеська	6,3	19,4	71,4	9,8	15,6
ТОВ «Елеватор-Вигода»	Одеська	16,2	17,3	64,6	12,1	21,3
ТОВ Варваровський елеватор	Миколаївська	12,6	18,6	59,6	10,7	38,7
ДП Хлібна база № 76	Миколаївська	19,2	24,8	47,6	6,8	25,6
ДП Гребенківський елеватор	Полтавська	7,6	19,2	73,2	13,0	32,4
ЗАТ Миргородський елеватор	Полтавська	15,6	43,0	25,1	10,2	15,6
ДП Хлібна база № 81	Полтавська	9,6	26,6	62,4	9,8	24,8
ДП Хлібна база № 88	Полтавська	8,5	24,2	60,0	5,2	36,1
ВАТ Бериславський елеватор	Херсонська	12,5	41,3	41,1	4,7	18,3
ДП Великолепетихський елеватор	Херсонська	11,8	38,6	56,3	8,7	29,4
ДП Голопристанський елеватор	Херсонська	11,4	28,8	78,9	6,3	36,2
ВАТ Каховське ХПП	Херсонська	20,0	20,8	65,2	7,9	42,1
ДП Партизанський елеватор	Херсонська	3,0	31,6	32,4	9,6	35,4
ДП Уманський елеватор	Черкаська	10,6	28,6	58,1	12,4	15,6
ДП Хлібна база № 86	Черкаська	5,3	42,7	37,8	4,2	41,7
ДП Шполянський елеватор	Черкаська	8,7	18,6	59,2	9,6	32,5
ДП Потаське ХПП	Черкаська	11,8	18,6	70,4	5,8	42,7
Середнє значення		11,1	28,1	57,0	8,3	28,7
Індекс цінової конкуренції		1,536	0,921	0,971	1,055	0,999

Джерело: за власним дослідженням автора

Аналіз зібраних даних дозволяє стверджувати, що існує істотна розбіжність на тарифи послуг. Зокрема, тариф на приймання зерна з автотранспорту варіюється від 3 до 20 грн за тону (середній показник – 11,1 грн/т); тариф на зберігання зерна коливається від 17,3 до 43,2 грн за тону-місяць (середній показник – 28,1 грн/т-місяць). Зменшення засміченості зерна

обходиться клієнтам від 4,2 до 13 грн за тонно-процент (в середньому – 8,3 грн/т-%).

Доволі висока вартість операції сушка зерна: в середньому при зниженні вологості на один відсоток за доробку 1 тонни зернових потрібно заплатити 28,7 грн. Тариф на сушіння коливається від 14,8 до 43,5 грн/т-%. Таке коливання обумовлено рівнем досконалості зерносушарок і видом використовуваного палива.

Найбільше коштує відвантаження зерна на транспорт: за кожен тону необхідно сплатити від 25,1 до 80,4 грн.

Узагальнюючи вищенаведене можна стверджувати, що значення тарифів за кожною операцією значно різняться. Відповідно індекс цінової конкуренції за всіма операціями становить більше за 0,9, за операцією очищення він більше за одиницю, а за операцією приймання зерна – найбільший і його значення сягає 1,536. Розрахований індекс набагато перевищує нормативне значення (0,5), що дає підставу віднести ринок послуг хлібоприймальних підприємств до висококонкуцентного та неконцентрованого з переважною ціновою конкуренцією.

Це можна пояснити високою кількістю підприємств в галузі та їх різним рівнем технічного оснащення і ефективністю роботи обладнання. Послуги і тарифи на них відрізняються за типами зерносховищ.

На сьогоднішній день система зберігання зернових в Україні представлена зерносховищами різних типів, як побудованими ще за часів Радянського Союзу, так і сучасними високотехнологічними комплексами для зберігання зерна.

Половина підприємств (54%) представлена складами підлогового зберігання зерна. В цілому такі склади для зберігання зерна зручні. При його закладці тривалому зберіганні є можливість візуально контролювати процес переміщення і якість зерна. Місця зігрівання ліквідуються з мінімальними енерговитратами в порівнянні з зерносховищами силосного зберігання, де при осередковому зігріванні необхідно проводити повне розвантаження силосу. У складах підлогового зберігання травмування зерна зведене до мінімуму (особливо це актуально при завантаженні кукурудзи), оскільки висота падіння зерна невелика. В них можна розміщати одночасно кілька партій зерна (у тому числі дрібних) з використанням розбірних щитів, які ділять склад на відсіки. До недоліків таких зерносховищ відноситься велика, в порівнянні з силосами, площа. Звідси слідують вище витрати на ремонт приміщень. У складах

потрібно також більшу кількість персоналу та ручної праці, що знижує швидкість робіт під час завантаження та відпуску зерна.

Приблизно 30% зерносховищ – бетонні елеватори, що зведені у 60-х роках минулого століття і на сьогодні потребують модернізації. У цих зерносховищах завдяки максимальному використанню властивості сипучості зерна всі необхідні операції повністю механізовані та мають високий рівень автоматизації. Для роботи на них потрібна мінімальна кількість виробничого персоналу.

Решта зерносховищ – сучасні елеватори (переважно металевої конструкції) з повним технологічним циклом доробки зерна і можливостями відвантаження на різні види транспорту. Металеві елеватори будують у 5 разів швидше і вони значно дешевше за бетонні. Вони більш герметичні, що має цінність для боротьби із шкідниками зерна шляхом газації, а також для зберігання зерна в середовищі інертного газу, що дозволяє тривалий час підтримувати добрий стан зерна.

Тобто за типами зерносховищ відрізняється якість надання послуг та загрози операційній діяльності підприємств, що пов'язані з їх технологічними недоліками.

Треба зазначити, що серед хлібоприймальних підприємств достатньо висока питома вага таких, що потребують модернізації. Через застаріле обладнання і як наслідок його енерговитратність витрати обігу таких підприємств вищі.

Специфікою організації діяльності цих підприємств є те, що на практиці важко розділити витрати між основними послугами. Тому при формуванні тарифів, підприємства доволі часто занижують їх на одні послуги за рахунок інших. У такий спосіб тарифи (зазвичай, на приймання та зберігання) для давальців знижують за рахунок їх підвищення для зернотрейдерів (на відвантаження).

Нами були проаналізовані тарифи та рентабельність послуг 15 хлібоприймальних підприємств Одеської області (табл. 2.9).

З метою нівелювати можливі зміщення витрат між прийманням та відвантаженням, для аналізу була прийнята сума витрат обігу на ці послуги і відповідно сума тарифів.

Аналіз наведених даних доводить, що рентабельність послуг підприємств майже однакова при тому що тарифи на них значно відрізняються. Це дозволяє зробити висновок, що підприємства

використовують при формуванні тарифів переважно витратний метод їх формування і навіть при високих витратах обігу закладають рентабельність на рівні 20-25%.

Таблиця 2.9

Рентабельність послуг хлібоприймальних підприємств у 3-му кварталі 2019р.

Підприємства	Тариф, грн/т	Витрати обігу, грн/т	Рентабельність, %
ВАТ «Аліягське ХПП»	58,3	45,9	27,1
ВАТ «Арцизьке ХПП»	99,9	82,4	21,3
ТОВ «АТС УСПЕХ»	63,4	51,5	23,2
ВАТ «Балтське ХПП»	82,7	68,2	21,2
ВАТ «Березівський елеватор»	92,7	75,9	22,1
ВАТ «Буяликський КХП»	86,7	72,1	20,3
ТОВ «Жеребківський елеватор»	88,5	71,8	23,2
ВАТ «Заплазське ХПП»	54,7	43,9	24,7
ВАТ «Затишанське ХПП»	77,6	62,9	23,3
ДП «Івановський елеватор»	49,9	40,0	24,8
ТОВ «Кодимський елеватор»	40,2	33,0	22,0
ВАТ «Любашівський елеватор»	57,7	44,5	29,6
ТОВ «Мардаровське ХПП»	34,5	27,8	24,3
ВАТ «Роздільнянський елеватор»	77,7	63,3	22,8
ТОВ «Елеватор-Вигода»	80,8	65,9	22,6

Джерело: розраховано автором за власними дослідженнями

Велика кількість підприємств в галузі сприяє умовам, за яких тарифи формують переважно на підставі витратного методу. Така ситуація в галузі сприяє і тому, що підприємства недостатньо приділяють уваги маркетинговій діяльності та збиранню інформації щодо конкурентів. Все це є факторами загрози економічній безпеці.

Як уже зазначалося, на формування тарифів досить істотно впливає застаріле обладнання. За оцінками фахівців значна частина хлібоприймальних підприємств була побудована у 50-70-ті роки минулого століття і як слідство знос основних засобів та обладнання в середньому становить 70-80%.

Треба зазначити, що морально застаріли на багатьох елеваторах технології з переміщення та контролю якості зерна. За даними «Української зернової асоціації» [142], при перевірці елеваторів в 69 % випадків виявлено порушення фіто-санітарних вимог, умов зберігання, а також санітарно-технічних норм. До того ж через вищі витрати на основні операції хлібоприймальні підприємства намагаються економити на зберіганні на шкоду якості зерна. Як наслідок, щороку при експорті виявляється до 32% обсягів зерна [142], якість якого не відповідає нормативам.

На хлібоприймальних підприємствах з більш старим обладнанням, яке є енерговитратним, формуються вищі тарифи. Сучасні або модернізовані елеватори можуть формувати більш низькі тарифи при збереженні

рентабельності за рахунок вищої ефективності роботи обладнання і його оптимальної продуктивності.

Як було нами встановлено вище, галузь хлібоприймальних послуг є прибутковою та перспективною, що надає можливість зробити припущення щодо наявності загроз з боку потенційних конкурентів. Цьому можуть стояти на перешкоді високі вхідні бар'єри в галузь.

На початку 90-х років минулого століття бар'єри входу в галузь були значними через велику вартість та тривалий час будівництва нових елеваторів. Для будівництва під «ключ» в найкоротші терміни необхідно було 1,5 роки та витратити 140-165 \$ на 1 т ємності, то в середньому 5 млн. \$.

З появою сучасних технологій будівництва металевих силосів термін скоротився до трьох місяців і в три рази зменшилася вартість. Отже, бар'єри входу в галузь на сьогодні незначні, що підтверджує наше припущення стосовно загрози з боку потенційних конкурентів. Про це свідчить і попередньо наведені дані стосовно збільшення кількості підприємств та їх ємності одночасного зберігання.

У ролі товарів-замінників в галузі виступає пошук можливостей сільгоспвиробниками зберігати зерно у себе. При цьому агрохолдинги надають перевагу послугам хлібоприймальних підприємств.

Дрібні фермерські господарства останнім часом активно будують та модернізують підлогові зерносховища. Будують також ангарні споруди тимчасового зберігання, що необхідно для зберігання зерна впродовж 2-3 місяців щоб не продавати врожай за низькими цінами, або силоси від 5 до 10 тис. т зберігання. Ангар поза сезоном використовують як місце для зберігання сільськогосподарської техніки. Такій тенденції сприяє низка факторів: зростання зернового ринку; негнучкість цінової політики багатьох хлібоприймальних підприємств та небажання сільгоспвиробників ставати заручником їх монопольних умов; бажання реалізовувати сільхозвиробниками свій урожай в пікові цінові періоди, що потребує його зберігання.

За даними держкомстату приблизно четверта частина зерна вирощується господарствами населення. За оцінками фахівців серед сільськогосподарських підприємств приблизно 20% – невеликі господарства. Отже, сегмент дрібних господарств досить значний.

Проте зберіганні зерна в підлогових зерносховищах має певні вади, які пов'язані з тим, що: значна частина зерна, що зберігається в неспеціалізованих складах, псується (гниє, самозігрівається і т.д.) через недотримання

необхідного технологічного контролю зберігання; частими є випадки руйнування таких складів через їх невідповідний технічний стан, що неминуче призводить до зниження якості зерна.

Виходячи з перелічених факторів за умови прийнятних тарифів навіть дрібні сільгоспвиробники користуються послугами хлібоприймальних підприємств, тому тиск з боку «товарів-замінників» у галузі можна визначити помірним/

З метою дослідження тиску з боку постачальників проаналізуємо структуру витрат на основні послуги хлібоприймальних підприємств (приймання, зберігання та відпуск). Нами були отримані відповідні дані за три роки семи підприємств ПАТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» з шести областей, а саме – Кремидівське хлібоприймальне підприємство (Одеська область), Черняхівський елеватор (Житомирська область), Хлібна база № 78 (Кіровоградська область), Врадіївський елеватор, Новополтавський елеватор (Миколаївська область), Гребенківський елеватор (Полтавська область), Савинський елеватор (Харківська область). В таблиці 2.10 представлено розраховану питому вагу за середніми даними.

Таблиця 2.10

Питома вага статей калькуляції витрат обігу основних послуг
хлібоприймальних підприємств

Калькуляційні статті	Питома вага витрат за послугами, %			Середня значення, %
	приймання	зберігання	відпуск	
Матеріали	0	11,6	0,8	4,1
Паливо на технологічні цілі	0	0	1,6	0,5
Електроенергія на технологічні цілі	19,2	15,4	14,2	16,3
Заробітна плата	23,1	16,9	18,2	19,4
Відрахування на соціальні заходи	8,9	5,6	6,1	6,9
Амортизація	27,8	22,9	23,9	24,9
Загальновиробничі витрати	0	14,6	16,1	10,2
Адміністративні витрати	16,8	11,3	15,3	14,5
Інші витрати	4,2	1,7	3,8	3,2
Всього	100	100	100	100

Джерело: розраховано автором за власним дослідженням

Аналіз наведених даних дозволяє стверджувати, що питома вага матеріалів, що використовуються хлібоприймальними підприємствами для надання основних послуг незначна в загальній сумі витрат обігу. З цих причин можна стверджувати, що постачальники не можуть мати істотного впливу.

Останньою складовою є тиск з боку покупців. Основними споживачами послуг хлібоприймальних підприємств на сьогодні виступають сільгоспвиробники та зернотрейдери. Якщо серед сільгоспвиробників досить

велика вага дрібних підприємств, то серед зернотрейдерів навпаки на ринку здебільшого присутні потужні вертикально-інтегровані зернові компанії.

Зазвичай тиск промислових покупців проявляється через вплив на ціни. В сучасних умовах є тенденція вертикальної інтеграції зернотрейдерів з хлібоприймальними підприємствами. Тому в галузі тиск здебільшого проявляється через вимоги до послуг (формування великих партій зерна, глибина дна для портових елеваторів та ін.).

Виходячи з вищенаведеного, тиск з боку покупців можна вважати помірно високим. Проведений аналіз інтенсивності впливу конкурентних сил на ринку послуг хлібоприймальних підприємств дозволяє обґрунтовано сформулювати такі стратегічні загрози їхній економічній безпеці (рис. 2.10):

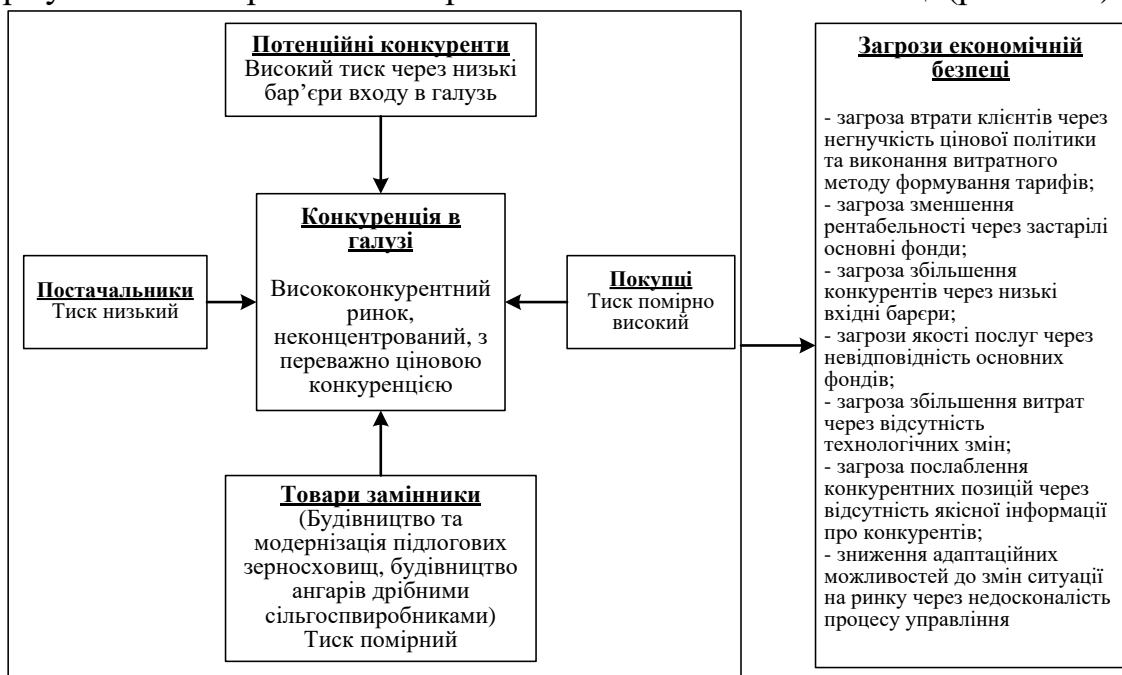


Рис. 2.10. Загрози економічній безпеці хлібоприймальних підприємств, обумовлені конкурентними силами галузі. Джерело: розроблено автором

- загроза втрати клієнтів через негнучкість цінової політики та використання витратного методу формування тарифів;
- загроза зменшення рентабельності через застарілі основні фонди та збільшення нових конкурентів в галузі;
- загрози якості послуг через технологічні особливості в залежності від типу зерносховищ;
- загроза збільшення витрат через відсутність технологічних змін;
- загроза послаблення конкурентних позицій через відсутність якісної інформації про конкурентів;
- зниження адаптаційних можливостей до змін ситуації на ринку;

– загроза недооцінки можливостей конкурентів через недосконалість маркетингової діяльності.

Стратегічна характеристика галузі та сили інтенсивності конкуренції в ній надають можливість скласти описання бізнес-середовища та визначати загрози для підприємств галузі.

З огляду на схему формування стратегічних загроз економічній безпеці необхідно проаналізувати зрушення під впливом рушійних сил, які визначають їх характер.

До рушійних сил конкуренції в галузі зазвичай відносять:

- зміни в складі споживачів та способах використання продукції;
- поява нових більш привабливих продуктів, які можуть сприяти диференціації товарів та отриманню конкурентних переваг підприємствам, що впровадили інновації;
- технологічні зміни, що надають можливість виробляти продукцію з меншими витратами;
- зміни в системі маркетингу, які можуть вплинути на попит споживача до продукції певного підприємства;
- глобалізація галузі, яка сприяє входженню на ринок транснаціональних компаній та зміні умов конкуренції між існуючими підприємствами;
- зміна споживчих смаків від диференційованих до стандартних товарів або навпаки, що дає поштовх для зростання попиту на більш дешеві товари і посиленню цінової конкуренції;
- вплив законодавчих та політичних змін;
- зміна громадських цінностей та способу життя, що може призвести до зміни відношення до певного товару.

Перелічені рушійні сили розглядати у повному обсязі для ринку послуг хлібоприймальних підприємств немає сенсу, оскільки вони більше відбивають зрушення на ринку кінцевих споживачів. Ринок, що розглядається нами, є промислового призначення, який має певну специфіку:

- послуги цих підприємств купують не для особистого користування, а через необхідність зберігання та доробки зерна;
- попит на послуги хлібоприймальних підприємств є цільовим, тобто він виникає внаслідок попиту на зерно і є похідним від попиту на останнє;
- покупці послуг хлібоприймальних підприємств крупніше і

географічно сконцентровані, ніж покупці споживчого ринку;

– споживачі хлібоприймальних підприємств більш раціонально підходять до вибору їх послуг, оскільки орієнтуються на отримання прибутку від свого бізнесу і оцінюють свої надбання з точки зору їх ефективності.

До того ж зерно, з яким працюють хлібоприймальні підприємства, є важливою сировиною для виробництва масових продуктів харчування, має високу питому вагу у загальних витратах на їх виробництво і йому немає товарів-замінників.

Виходячи з вищенаведеного, рушійні сили пов'язані із зміною в складі споживачів, їх смаків та уподобань, громадських цінностей, в системі маркетингу, поява нових більш привабливих послуг немає сенсу розглядати.

Що стосується глобалізації галузі, то на ринку вже відбулися процеси, які їй сприяють. Рушійною силою стало зростання обсягів експорту зерна. До 2000 року на ринку зерна діяла велика кількість дрібних зернотрейдерів. Починаючи з 2001 року їм стало не під силу нагромадити велику партію зерна. Із змінами умов бізнесу розпочався процес, коли великі компанії стали витіснити дрібних зернотрейдерів з ринку. Зараз на ринку активно діють великі транснаціональні компанії Glencore, Cargill, Louis Dreyfus, Mark Man, Nidera, Ronly, Soufflet, Toepfer International, W.J та ін.

Отже, є загроза зростання вертикальної інтеграції в галузі і загроза підсилення концентрації через привабливість ринку для транснаціональних компаній.

Транснаціональні компанії активно купують хлібоприймальні підприємства та беруть землю в довгострокову оренду. Через зерносховища вони надають кредити сільгоспвиробникам як фінансові так і товарні (паливо, насіння, міндобрива, техніка) і у такий спосіб отримують надійний доступ до первинних партій зерна. Разом з тим такі зерносховища зазвичай є закритими для інших зернотрейдерів. Однак треба зазначити, що глобалізація в галузі буде сприяти подальшому розвитку експортної торгівлі зерном, оскільки транснаціональні компанії зацікавлені в її нарощуванні.

Вплив законодавчих та політичних змін відбивається на будь-якому підприємстві. З цього боку можна виокремити низку загроз економічній безпеці підприємства: загрози змін державного регулювання ринку зерна; загроза змін цін на енергоносії; загрози появи незапланованих обмежень господарської діяльності підприємства з боку держави.

Що стосується технологічних змін, то хоча галузь хлібоприймальних

підприємств і не відноситься до високотехнологічних, проте певні зміни в ній теж відбуваються (наприклад, перехід від бетонних силосів до металевих). До того ж ці зміни мають вплив на витрати обігу підприємств, що підвищує їх значення. До загроз економічній безпеці підприємства за фактором зміни технологій доцільно віднести: загроза появи у конкурентів нової технології з меншими витратами; загроза відсутності уваги до впровадження інновацій; загрози збільшення витрат обігу через застаріле обладнання; загрози зниження якості послуг через застаріле обладнання; загрози позапланованих простоїв обладнання. Результати проведеного аналізу рушійних сил галузі представимо у вигляді таблиці 2.12

Таблиця 2.12

Стратегічні загрози економічній безпеці хлібоприймальним підприємствам, спричинені рушійними силами конкуренції в галузі

Типові рушійні сили конкуренції в галузі	Можливі впливи рушійних сил	Загрози економічній безпеці підприємств хлібопродуктів
зміни в складі споживачів та способах використання продукції	не істотні через специфіку ринку послуг хлібоприймальних підприємств як промислового	-
поява нових більш привабливих продуктів	не істотні через специфіку ринку послуг хлібоприймальних підприємств як промислового	-
технологічні зміни	істотний вплив	- загроза появи у конкурентів нової технології з меншими витратами; - загроза відсутності уваги до впровадження інновацій; - загрози збільшення витрат обігу через застаріле обладнання; - загрози зниження якості послуг через застаріле обладнання; - загрози позапланованих простоїв обладнання
зміни в системі маркетингу	не істотні через специфіку ринку послуг хлібоприймальних підприємств як промислового	
глобалізація галузі	істотні через тенденцію збільшення зернового виробництва та експортування зерна	- загроза підсилення концентрації через привабливість ринку для транснаціональних компаній; - загроза зростання вертикальної інтеграції в галузі; - утруднення доступу до первинної партії зерна на ринку; - нестійкість відношень між партнерами на ринку
зміна споживчих смаків	не істотні через специфіку ринку послуг хлібоприймальних підприємств як промислового	
вплив законодавчих та політичних змін	істотний вплив	- загрози змін державного регулювання ринку зерна; - загроза змін цін на енергоносії; - загрози появи незапланованих обмежень господарської діяльності підприємства з боку держави

Джерело: розроблено автором

У такий спосіб з урахуванням специфіки галузі нами проведено стратегічний аналіз галузі, аналіз інтенсивності конкуренції та рушійних сил, що дозволило визначити перелік стратегічних загроз. Цей перелік є основою оцінювання стратегічної економічної безпеки як здатності підприємства протидіяти негативному впливу загроз.

Висновки до розділу 2

1. Методи оцінювання економічної безпеки підприємства суттєво різняться. За визначеними однорідними характеристиками методів їх доцільно згрупувати в три групи: фінансові; комплексні і методи, що враховують вплив загроз.

Проведений критичний аналіз дозволяє стверджувати, що більшість з них засновані на діагностиці окремого показника або групи окремих складових економічної безпеки та мають низку загальних недоліків, а саме:

- відсутність обґрунтованого вибору показників за якими проводиться оцінка і у зв'язку з цим відсутність єдиної системи показників;
- суб'єктивний характер визначення вагових коефіцієнтів під час розрахунку інтегральних показників;
- не враховують якісних показників оцінки економічної безпеки підприємства.

Головним їх недоліком є те, що вони не враховують здатності підприємства протидіяти негативному впливу загроз і не враховують безпосередньо вплив загроз.

2. Оцінювання економічної безпеки доцільно проводити за циклами управління, що дозволить позбавитись перелічених недоліків, згідно із запропонованою класифікацією врахувати відповідні види загроз у повній мірі та узгодити завдання економічної безпеки із завданнями управління.

У такий спосіб обґрунтовано необхідність в удосконаленні методів оцінювання рівня економічної безпеки підприємств з урахуванням специфічних завдань циклів управління (оперативного, поточного та стратегічного) та перенесенні акценту на особливості галузевої специфіки. Через найменшу розробленість методичного забезпечення оцінювання стратегічної економічної безпеки підприємства, це завдання є першочерговим.

3. Оцінювання рівня економічної безпеки має базуватися на здатності підприємства протидіяти негативному впливу загроз. Методичною основою

формування системи стратегічних загроз економічній безпеці підприємства має бути стратегічний аналіз галузі, аналіз інтенсивності конкуренції в ній та рушійних сил конкуренції. Проведений аналіз за вказаними напрямками надає змогу ідентифікувати фактори, що впливають на розвиток галузі та визначити специфічні небезпечні фактори, що існують в ній.

4. За результатами проведеного стратегічного аналізу за напрямками: розмір ринку та темпи його зростання; чисельність підприємств в галузі; завантаженість потужностей; характеристика продукції; прибутковість галузі та її привабливість, – встановлено, що існує низка тенденцій на світовому ринку зерна, які сприяють збільшенню його виробництва і як наслідок – збільшенню ринку послуг хлібоприймальних підприємств. Встановлено, що чисельність підприємств в галузі збільшується. На ринку присутні як державні так і приватні підприємства. Із зростанням кількості елеваторів збільшилася і їх потужність. Доведено, що галузь є прибутковою і на сьогодні динамічно розвивається.

5. Для з'ясування існування фактору стратегічної загрози стосовно дефіциту місткостей хлібоприймальних підприємств, запропоновано методичний підхід, заснований на логіці балансу зерна. На цій основі розроблено процедуру розрахунку достатності ємностей хлібоприймальних підприємств. В її основу положено гіпотезу, що при значеннях запасів зерна на кінець місяця менших за потужність хлібоприймальних підприємств – їх вистачає. На підставі проведеного експериментального розрахунку, в якому було використано визначена динаміка середніх обсягів надходження зерна по місяцях року за зібраними на шести підприємствах за три роки даними, а також побудовані динамічні ряди середніх значень обсягів експорту зерна та виробництва борошна по місяцях, – отримано обґрунтований висновок стосовно відсутності дефіциту потужностей хлібоприймальних підприємств та її можливій появі при подальшому збільшенні валових зборів зерна, що може призвести до відповідних загроз економічній безпеці.

6. Результати стратегічного аналізу галузі хлібопродуктів надали можливість ідентифікувати фактори, що впливають на її розвиток та визначити специфічні загрози, що існують в галузі, а саме: залежність від врожайності зерна, яка має коливання за роками; легке входження нових конкурентів через зростання ринку; легке входження нових конкурентів; державне регулювання, у т.ч. через значну частку державних підприємств на ринку; загроза відсутності ємностей для зберігання в окремі пікові періоди та

дефіциту ємностей при подальшому збільшенні валових зборів зернових; легкість заміни послуг для споживачів за умови рівних транспортних витрат; загроза збільшення конкурентів на ринку через привабливість галузі

7. Інтенсивність конкуренції в галузі хлібопродуктів через велику кількість підприємств та відсутність статистичних даних щодо їх частки ринку доцільно визначити з використанням індексу цінової конкуренції. За зібраними даними щодо тарифів на основні послуги 30 підприємств з п'яти областей (Одеської, Полтавської, Миколаївської, Черкаської та Херсонської) встановлено, що існує істотна розбіжність на них. Розраховані індекси цінової конкуренції за всіма операціями хлібоприймальних підприємств перевищує нормативне значення (0,5), що дає підставу віднести ринок їх послуг до висококонкурентного та неконцентрованого з переважною ціновою конкуренцією.

Доведено, що різниця в тарифах на підприємствах хлібопродуктів є наслідком їх значної чисельності та різним рівнем їх технічного оснащення й ефективністю роботи обладнання.

8. За результатами аналізу тарифів та рентабельності послуг 15 хлібоприймальних підприємств Одеської області, визначено, що при значному коливанні тарифів, рентабельність послуг підприємств майже однакова. На цій підставі зроблено висновок стосовно того, що підприємства використовують при формуванні тарифів переважно витратний метод і навіть при високих витратах обігу закладають рентабельність на рівні 20-25%. Підприємства недостатньо приділяють уваги маркетинговій діяльності та збиранню інформації щодо конкурентів, що є факторами загрози їх економічній безпеці.

9. Виокремлено чинники, що сприяють та уповільнюють будівництво та модернізацію підлогових зернохосовищ, будівництво ангарів дрібними сільгоспвиробниками, які визначають тиск з боку товарів-замінників. Шляхом їх співставлення доведено помірність згаданої складової як детермінанти інтенсивності конкуренції в галузі.

10. За результатами аналізу п'яти детермінант інтенсивності конкуренції в галузі сформовано перелік стратегічних загроз. З урахуванням особливостей ринку послуг, що за своєю сутністю є промислового призначення та виходячи з типового переліку рушійних сил, їх доповнено низкою специфічних стратегічних загроз, а саме: появи у конкурентів нової технології з меншими витратами; відсутності уваги до впровадження інновацій; збільшення витрат обігу через застаріле обладнання; зниження якості послуг через застаріле

обладнання; позапланованих простоїв обладнання; підсилення концентрації через привабливість ринку для транснаціональних компаній; зростання вертикальної інтеграції в галузі; утруднення доступу до первинної партії зерна на ринку; нестійкість відношень між партнерами на ринку; змін державного регулювання ринку зерна; змін цін на енергоносії; появи незапланованих обмежень господарської діяльності підприємства з боку держави.

Сформований перелік стратегічних загроз є основою оцінювання економічної безпеки відповідного циклу управління як здатності підприємства протидіяти негативному впливу небезпечних факторів.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ХЛІБОПРИЙМАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оцінювання рівня складових стратегічної економічної безпеки хлібоприймального підприємства

За умови високої невизначеності процесів, що відбуваються у вітчизняній економіці, стабільний розвиток підприємств значною мірою залежить від здатності вчасно реагувати на існуючі та потенційні загрози, що надходять із зовнішнього та внутрішнього середовища. Це визначає важливість стратегії економічної безпеки як частини процесу управління сучасним підприємством. Стратегічне управління забезпечує своєчасну підготовку для адаптації підприємства до загроз економічній безпеці. Його запровадження потребує вирішення питання щодо обґрунтування технології формування стратегії економічної безпеки підприємств хлібопродуктів, яка передбачає встановлення стадій та операцій цього процесу, структурування останніх в логічну послідовність, а також визначення методів отримання й перетворення інформації.

Перш за все, будемо виходити з того, що формування стратегії економічної безпеки підприємства ми пропонуємо здійснювати шляхом співставлення рівнів стратегічної безпеки з його потенціалом економічної безпеки. Отже, постає завдання обґрунтувати підходи щодо оцінювання цих двох складових формування стратегічної безпеки підприємств хлібопродуктів.

В попередньому розділі було доведено, що загальним недоліком існуючих методів оцінки рівня економічної безпеки є те, що вони практично не приділяють уваги здатності підприємства протидіяти загрозам. Зробимо спробу усунути цей недолік.

Оскільки економічна безпека передбачає забезпечення захисту підприємства від загроз, то логічним буде припустити, що між рівнем загроз та економічною безпекою існує обернена залежність: зростання рівня загроз погіршує рівень економічної безпеки, і навпаки.

Формалізувати це припущення можна наступним чином:

$$E_i = 1 - Z_i \quad (3.1)$$

де E_i – і-та складова стратегічної економічної безпеки;

Z_i – і-та складова стратегічних загроз підприємства.

Перелік загроз нами був сформований у другому розділі на підставі проведеного стратегічного аналізу галузі послуг хлібоприймальних підприємств. Проте використовувати його у неструктурованому вигляді вельми утруднено.

Загрози розглядалися окремо за кожним сегментом. Аналіз їхньої сукупності дозволяє встановити, що частина визначених нами загроз повторюються і тому необхідно провести компонування, а саме:

- загрозу «легкого входження нових конкурентів на ринок» залишити лише в сегменті «конкурентних сил галузі»;
- загрозу «державного регулювання» – в сегменті «рушійних сил конкуренції в галузі»;
- загрози «якості послуг через невідповідність основних фондів» та «збільшення витрат через відсутність технологічних змін» – в сегменті «рушійних сил конкуренції в галузі».

Оскільки загрози в сегменті, що спричинені рушійними силами конкуренції в галузі досить різноманітні і чисельні, їх доцільно зберегти за окремими попередньо визначеними силами: технологічні зміни, глобалізація галузі, вплив законодавчих та політичних змін.

Щоб у повному ступені врахувати здатність підприємства протидіяти загрозам, доцільно розглянути фактори внутрішнього середовища. Природно, що слабкі сторони підприємства будуть зменшувати здатність підприємства протидіяти загрозам та підвищувати їхній рівень. І навпаки, сильні сторони підприємства підвищують здатність підприємства протидіяти загрозам і відповідно знижують рівень останніх.

Зважаючи на визначені нами попередньо сутнісні ознаки економічної безпеки підприємства логічним буде скористатися ланцюгом цінностей для окреслення факторів внутрішнього середовища, що надасть змогу визначити їх перелік у повному ступені.

Специфіка діяльності хлібоприймальних підприємств дозволяє виключити з ланцюга «матеріальне забезпечення» як таке, що не має значного впливу на кінцевий результат діяльності та «доставка продукції до споживача» і «після продажне обслуговування» через їх відсутність. В кінцевому висліді ланцюг хлібоприймального підприємства має такі види діяльності: планування; надання послуг; маркетинг; розвиток послуг і технологій; управління людськими ресурсами.

До перелічених видів діяльності слід додати управління, оскільки без

нього не може здійснюватися жоден з них.

У відповідності до елементів ланцюга цінності та виходячи з визначеної нами у попередньому розділі специфіки діяльності хлібоприймальних підприємств складемо перелік факторів внутрішнього середовища, які доцільно віднести до загроз (табл. 3.1).

Фактори загроз, що відповідають елементу ланцюга цінності «розвиток послуг і технологій» доцільно об'єднати із виокремленими нами технологічними загрозами як близькими за змістом. Решту ми об'єднаємо в один сегмент «внутрішні загрози».

Вплив кожного з перелічених факторів може виступати як слабкою стороною і в цьому разі вони будуть підсилювати стратегічні погрози, так і навпаки – сильною, і в цьому разі відповідно будуть їх послабляти. Те ж можна віднести і до попередньо виділених зовнішніх загроз, які при сприятливому розвитку подій можуть виступати як можливості і в цьому разі послабляти загрози.

Таблиця 3.1

Фактори загроз внутрішнього середовища

Елементи ланцюга цінності	Фактори загроз
планування	неефективна система планування
надання послуг	висока собівартість послуг; низька якість послуг; невідповідний ступінь технологічного контролю; низький ступінь використання ємностей підприємства; невигідне розташування підприємства (відносно транспортної розв'язки)
маркетинг	недостатній рівень відстеження дій конкурентів; недостатня увага заходам щодо утримання вигідних клієнтів; недостатній ступінь вивчення кон'юнктури зернового ринку
розвиток послуг і технологій;	недостатнє впровадження інновацій у технологічний процес; недостатня ступінь оволодіння існуючими технологіями; зношеність основних фондів;
управління людськими ресурсами	невідповідний рівень мотивації працівників
управління підприємством	низький рівень адаптації до змін; недостатній рівень використання сучасних методів управління

Джерело: складено автором

Отже, під час оцінки стратегічних загроз виникає низка проблем, а саме:

- як кількісно врахувати різноспрямованість факторів за кожним сегментом оцінки
- як врахувати сумісний вплив декількох факторів на висновок?

Перелічені проблеми можна вирішити з використанням коефіцієнтів впевненості Шортліффа, які представляють собою подібність ймовірностей. Їх

вимірюють в інтервалі $[-1; +1]$ в такому значенні [7]:

+1 – повна довіра посилці або висновку;

0 – відсутність знань про посилку або висновок;

-1 – повна недовіра посилці або висновку.

Проміжні значення виражають ступінь довіри або недовіри до ситуації.

Ми пропонуємо з використанням коефіцієнтів впевненості оцінити кожний фактор загроз. Значення коефіцієнта буде відображати ступінь впевненості в тому, що вплив вимірюваного ним фактора збільшує (+) або зменшує (-) ступінь стратегічної загрози економічної безпеки підприємства.

Відповідним чином будуть оцінюватися і внутрішні фактори:

- зі знаком «+» як такі, що збільшують рівень загроз,
- зі знаком «-» як такі, що зменшують рівень загроз.

Значення коефіцієнтів впевненості факторів можна визначити лише з використанням експертних методів.

Оскільки для проведення даної експертизи необхідними умовами є добра обізнаність із діяльністю підприємства та його зовнішнім середовищем, в якості експертів доцільно використати керівників і провідних фахівців підприємства.

Отримані оцінки за факторами підлягають послідовній комбінації. У такий спосіб будуть отримані оцінки загроз за кожним сегментом. Послідовна комбінація виконується шляхом додавання до отриманої підсумкової оцінки двох факторів, оцінку наступного фактора за певними правилами [7]:

Правило1: якщо обидва коефіцієнта впевненості додатні, то розрахунок виконується за правилом

$$ct(Z) = ct(Z1) + ct(Z2) - ct(Z1) ct(Z2), \quad (3.2)$$

Правило2: якщо обидва коефіцієнта впевненості від'ємні, то

$$ct(Z) = ct(Z1) + ct(Z2) + ct(Z1) ct(Z2), \quad (3.3)$$

Правило3: якщо один з коефіцієнтів додатний, а інший від'ємний, то

$$ct(Z) = \frac{ct(Z_1) + ct(Z_2)}{1 - \min(|ct(Z_1)|, |ct(Z_2)|)}, \quad (3.4)$$

де $ct(Z1)$, $ct(Z2)$ – ступінь впевненості у дії загрози (ct – від англійської certainty – впевненість).

Щоб в кінцевому разі визначити напрямки зміцнення економічної безпеки, ми пропонуємо оцінювати її за кожним сегментом.

Використання послідовної комбінації вимагає зміни інтервала

оцінювання кожного фактора. Використати звичний інтервал $[-1; +1]$ не представляється можливим через те, що хоча б одне значення фактору, що дорівнює одиниці, призведе до нівелювання всіх інших значень факторів. Тому нами буде обрано інтервал $[-0,99; +0,99]$.

Діапазон оцінки за певним сегментом, враховуючи можливість від'ємних значень, буде від $-0,99$ до $+1,98$.

Враховуючи вищенаведене, використаємо для оцінювання складових економічної безпеки хлібоприймального підприємства чотирьохрівневу порядкову шкалу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Шкала оцінювання ступеню стратегічної економічної безпеки

Оцінка	Рівень економічної безпеки
$[-0,99; -0,5]$	критичний стан
$[-0,5; 0]$	нестійкий стан
$[0; 1]$	нормальний стан
$[1; 1,98]$	економічно безпечний

Джерело: розроблено автором

Після того як розраховані комбіновані значення загроз за всіма сегментами, можна визначити оцінку стратегічної економічної безпеки відповідного сегменту за формулою 3.1. Запропонована нами шкала може бути використана не тільки для визначення економічної безпеки за сегментами, а і для визначення рівня стратегічної економічної безпеки підприємства за інтегральним показником.

Нами було проведено опитування експертів ТОВ «Іллічівський зерновий термінал», за результатами якого відповідно до наведеної логічної схеми оцінено стратегічну економічну безпеку за визначеними нами складовими.

Проведені розрахунки свідчать про можливість практичного використання запропонованих методичних підходів.

З метою розрахунку інтегрального показника стратегічної економічної безпеки необхідно вирішити завдання встановлення коефіцієнтів вагомості кожної зі складових. Використаємо для цього метод Клі отримання ваг факторів, сутність якого полягає в призначенні відносин важливості і визначенні множників [26, с.390-395].

Послідовність використання методу можна описати таким чином:

1. визначають ієрархію факторів, що розглядаються;
2. визначають важливість кожного фактору по відношенню до наступного за ним. Значення відносин важливості (g_i) представляє собою множник на який має бути помножена важливість кожного наступного

фактору для отримання важливості попереднього;

3. визначають множники у такому порядку: останньому фактору присвоюють значення одиниця. Множник для наступного фактору розраховують як результат добутку:

$$4. k_i = r_i k_{i+1}, \quad (3.5)$$

де k_i – множник i -го фактору; r_i – відношення важливості i -го фактору; k_{i+1} – множник фактору $i+1$;

5. сумують отримані множники;

6. отримують вагу факторів шляхом нормалізації множників у такий спосіб щоб сума ваг дорівнювала одиниці.

Нами було з використанням опитування експертів отримано ієрархію та відносини важливості складових економічної безпеки хлібоприймального підприємства (табл.3.9). Так, значення $r = 1,1$ представляє собою множник, на який треба помножити важливість складової економічної безпеки «глобалізація галузі» щоб отримати важливість складової «конкурентні сили галузі».

Розрахунок вагомості складових економічної безпеки хлібоприймального підприємства у відповідності до наведеної вище послідовності використання методу Клі наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Визначення вагомості складових економічної безпеки хлібоприймального підприємства

Складові економічної безпеки	Відносна важливість складової (r_i)	Множник (k_i)	Нормалізована вага
Конкурентні сили галузі	1,1	5,23	0,24
Глобалізація галузі	1,2	4,75	0,21
Детермінанти стратегічного стану галузі	1,1	3,96	0,18
Елементи ланцюга цінності	1	3,60	0,16
Технологічні зміни	3,6	3,60	0,16
Вплив законодавчих та політичних змін	-	1	0,05
Сума	-	22,14	1,00

Джерело: розраховано автором за власними дослідженнями

Відповідно до розрахованої нами ваги складових інтегральний показник стратегічної економічної безпеки можна представити:

$$СЕБ = 0,24 \times ЕБк + 0,21 \times ЕБг + 0,18 \times ЕБсг + 0,16 \times ЕБлц + 0,16 \times ЕБт + 0,05 \times ЕБз, \quad (3.6)$$

де ЕБк – економічна безпека за сегментом конкурентні сили в галузі; ЕБг – економічна безпека за сегментом глобалізація галузі; ЕБсг – економічна безпека за сегментом детермінанти стратегічного стану галузі; ЕБлц –

економічна безпека за сегментом елементи ланцюга цінності; ЕБт – економічна безпека за сегментом технологічні зміни; ЕБз – економічна безпека за сегментом вплив законодавчих та політичних змін.

Для ТОВ «Іллічівський зерновий термінал» інтегральний показник стратегічної економічної безпеки буде мати значення:

$$\text{СЕБ} = 0,24 \times 1,14 + 0,21 \times 0,06 + 0,18 \times 0,04 + 0,16 \times 1,981 + 0,16 \times 1,99 + 0,05 \times 0,124 = 0,93.$$

Згідно запропонованої нами шкали оцінювання розрахований інтегральний показник стратегічної економічної безпеки відповідає нормальному рівню.

Що стосується підходу до оцінювання потенціалу економічної безпеки підприємства, то ми вважаємо за доцільне розглядати не з позиції ресурсного підходу, а з організаційного, що відповідає концепції сильних/слабких сторін підприємства. Виходячи з істотних ознак визначень «потенціал підприємства» та «економічна безпека підприємства», під «потенціалом економічної безпеки підприємства» будемо розуміти здатність підприємства та сукупність організаційних ресурсів протистояти загрозам його діяльності.

Істотним в даному разі було б скористатися ресурсно-функціональним методом для оцінювання потенціалу економічної безпеки, оскільки він надає можливість виконати завдання визначення рівня забезпеченості підприємства необхідними ресурсами за всіма функціональними складовими. Проте, за нашим попереднім дослідженням вказаний метод не приділяє уваги здатності протидіяти загрозам. Тому ми вважаємо доцільним використати лише принципові основи ресурсно-функціонального методу для оцінювання потенціалу економічної безпеки підприємства, а саме – застосувати його підхід стосовно встановлення рівня потенціалу за функціональними складовими на підставі групи індикаторів з наступним зведенням часткових оцінок в один інтегральний показник.

Проведений у другому розділі аналіз надає можливість стверджувати, що оцінювання рівня економічної безпеки з використанням ресурсно-функціонального підходу засновано на кількісних показниках. Що стосується оцінювання потенціалу економічної безпеки, то його не можна обмежити лише кількісними індикаторами. Необхідно залучити і якісні, що будуть відбивати можливості протистояти загрозам економічній безпеці. Крім того необхідно врахувати специфіку діяльності хлібоприймальних підприємств. Відповідно постають завдання:

- визначити перелік складових потенціалу економічної безпеки підприємства;
- визначити перелік індикаторів кожної складової та їхню шкалу вимірювання;
- запропонувати спосіб узагальнення кількісних та якісних індикаторів за кожною складовою;
- запропонувати спосіб розрахунку інтегрального показника потенціалу економічної безпеки підприємства.

Зважаючи на засади концепції організаційного потенціалу [2, 30], визначені нами попередньо сутнісні ознаки економічної безпеки підприємства та специфіку діяльності хлібоприймальних підприємств можна аргументовано стверджувати про доцільність виокремлення у структурі потенціалу економічної безпеки підприємства низки складових (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Складові потенціалу економічної безпеки хлібоприймального підприємства. Джерело: виокремлено автором

Наведений підхід до виокремлення структурних складових економічної безпеки підприємства передбачає виокремлення складових внутрішнього середовища, адже саме вони визначають слабкі та сильні сторони підприємства у реалізації діяльності з економічної безпеки підприємства.

Для вирішення завдання окреслення переліку індикаторів кожної складової потенціалу економічної безпеки хлібоприймального підприємства надамо їх змістову характеристику (табл. 3.4).

З метою узгодити оцінки складових потенціалу економічної безпеки з оцінками її загроз будемо використовувати чотири рівні оцінювання:

- рівень економічно безпечний – індикатори потенціалу або його складових знаходяться у межах найвищих значень;
- рівень нормальний, коли індикатори знаходяться в межах

порогових значень;

– рівень нестійкий, коли перевищується порогове значення більшості індикаторів;

– рівень критичний, коли порушуються усі порогові значення.

Таблиця 3.4

**Змістова характеристика складових потенціалу економічної безпеки
хлібоприймального підприємства**

Складові потенціалу	Умовні позначення складових потенціалу	Змістова характеристика складових потенціалу
Фінансова складова	Пф	Характеризує можливість підприємства протистояти загрозам порушенню фінансової стійкості та врівноваженості руху коштів підприємства
Маркетингова складова	Пм	Характеризує можливість підприємства протистояти загрозам реалізації маркетингової та збутової діяльності підприємства. Включає також наявність у підприємства хлібопродуктів маркетингових засобів витримувати конкуренцію на ринку
Операційна складова	По	Характеризує можливість підприємства протистояти загрозам отримання максимально можливого виробничого результату.
Технологічна складова	Пт	Характеризує можливість підприємства протистояти загрозам здійснення науково-технічної та організаційної діяльності з вирішення завдань розвитку послуг виробничої системи
Кадрова складова	Пк	Характеризує можливість підприємства протистояти загрозам кадрової забезпеченості підприємства
Інформаційна складова	Пі	Характеризує можливість підприємства протистояти інформаційним загрозам, що забезпечують реалізацію функцій управління та підготовку рішень стосовно його безпечного розвитку
Складова менеджменту економічної безпеки	Пмеб	Характеризує можливість підприємства протистояти загрозам процесу управління економічною безпекою підприємства

Джерело: розроблено автором

З переліку складових потенціалу економічної безпеки тільки фінансова оцінюється лише кількісними індикаторами. Всі інші мають у своєму складі як кількісні характеристики, так і якісні. З огляду на це, для їхнього оцінювання пропонується застосувати експертний метод із наступною проєкцією одержаних результатів на кількісно-лінгвістичну універсальну шкалу Харінгтона (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Лінгвістичні та кількісні оцінки шкали Харінгтона

Лінгвістичні оцінки шкали Харінгтона	Модифіковані лінгвістичні оцінки станів складових потенціалу економічної безпеки підприємства	Інтервали оцінок
Відмінно (дуже висока)	рівень економічної безпечний	0,76-1
Добре (висока)	рівень нормальний	0,51-0,75
Задовільно (середня)	рівень нестійкий	0,26-0,5
Погано (низька)	рівень критичний	0-0,25

Джерело: удосконалено автором на підставі [3; 7; 53]

Використання шкали Харінгтона під час оцінювання потенціалу економічної безпеки хлібоприймальних підприємств надасть можливість узагальнити одержані результати експертної оцінки та трансформувати їх в інтегральний показник на завершальному етапі.

Інтегральне оцінювання потенціалу ЕБ підприємства потребує встановлення коефіцієнтів вагомості кожної зі складових. Оскільки кожна зі складових переважно має якісний набір індикаторів, то нами використано з цією метою метод попарних порівнянь, який представляє собою процедуру встановлення переваг об'єкту під час порівняння усіх можливих пар.

Послідовне парне порівняння складових потенціалу ЕБ було проведено з використанням експертної оцінки фахівців п'яти хлібоприймальних підприємств: ТОВ «Іллічівський зерновий термінал», ВАТ «Любашівський елеватор», ВАТ «Роздільнянський елеватор», ВАТ «Буяликський ХПП» (Одеської області) та ДП «Уманський елеватор» (Черкаської області). Вагомість складових потенціалу економічної безпеки розраховано як середнє значення за отриманими експертними оцінками (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Середнє значення вагомості складових потенціалу економічної безпеки

Складові економічної безпеки	Значення вагомості складових за експертними оцінками					Середнє значення вагомості складових
	ТОВ «Іллічівський зерновий термінал»	ВАТ «Любашівський елеватор»	ВАТ «Роздільнянський елеватор»	ВАТ «Буяликський ХПП»	ДП «Уманський елеватор»	
Фінансова складова	0,142857	0,142857	0,142857	0,095238	0,142857	0,13
Маркетингова складова	0,238095	0,142857	0,190476	0,238095	0,142857	0,19
Операційна складова	0,285714	0,238095	0,238095	0,190476	0,190476	0,23
Технологічна складова	0,095238	0,142857	0,095238	0,095238	0,142857	0,11
Кадрова складова	0,095238	0,095238	0,047619	0,095238	0,142857	0,11
Інформаційна складова	0,047619	0,095238	0,238095	0,142857	0,095238	0,12
Складова менеджменту економічної безпеки	0,095238	0,142857	0,047619	0,142857	0,142857	0,11
Разом	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Джерело: розраховано автором за власним дослідженням

3.2. Формування складу індикаторів потенціалу економічної безпеки хлібоприймального підприємства

Завдання формування потенціалу економічної безпеки можна вирішити за умови визначення складу індикаторів, що характеризують кожну з його

складових. Для цього розглянемо кожен з них зважаючи на специфіку діяльності хлібоприймальних підприємств, яку нами було окреслено у другому розділі роботи.

Фінансова складова потенціалу економічної безпеки є найбільш дослідженою як у фінансовому підході до оцінки економічної безпеки підприємства, так і в ресурсно-функціональному методі. Ми вважаємо за доцільне погодитися з можливістю її оцінки за фінансовою стійкістю, ступінь якої визначається за достатністю обігових коштів (власних та позикових) для здійснення виробничо-збутової діяльності. Індикатори у даному разі є кількісними і не виникає проблеми з їх оцінюванням.

Маркетингова складова потенціалу економічної безпеки визначає можливість підприємства протистояти загрозам реалізації маркетингової та збутової діяльності. З кількісного боку вона має характеризувати доречність збільшення витрат на збут у порівнянні із його обсягами. Зважаючи на це буде логічним до кількісних індикаторів віднести коефіцієнт доведення продукції до споживача, який визначає вплив витрат зі збуту на обсяг реалізації послуг підприємства.

Значення показника коефіцієнту доведення продукції до споживача більше одиниці вказує на ефективність витрат на збут, і навпаки, значення менше одиниці є свідченням загрози низьких обсягів реалізації послуг або недостатньої уваги ефективності витрат на збут. Перекласти значення цього коефіцієнту у лінгвістичні терми рівня безпеки можна наступним чином:

- > 1,2 – економічно безпечний;
- [1 1,2] – нормальний;
- [0,8 1,0] – нестійкий;
- < 0,8 – критичний.

Також маркетингова складова потенціалу економічної безпеки підприємства має характеризувати своєчасне відстеження та реагування на зміни конкурентного середовища й ринку послуг хлібоприймальних підприємств, приймання ефективних заходів щодо просування послуг, клієнтської бази, тарифної політики. Відповідно до її якісних індикаторів слід віднести:

- наявність власної цінової політики;
- відповідність тарифів підприємства його якості послуг
- здатність підприємства витримати конкуренцію за якістю послуг;
- ознайомленість підприємства із діями на ринку його

найважливіших конкурентів;

- стабільність клієнтської бази підприємства та її чисельність;
- систематичність маркетингового планування на підприємстві;
- спосіб збирання маркетингової інформації.

Операційна складова потенціалу економічної безпеки визначає можливість підприємства протистояти загрозам отримання максимально можливого виробничого результату.

В першу чергу операційна складова потребує оцінки завантаженості ємностей хлібоприймального підприємства. Специфікою їхньої діяльності є можливе перезавантаження ємностей впродовж року. Тому ступінь використання ємності зерносховища вимірюється її коефіцієнтом обороту ємності:

Значення цього коефіцієнта вважається задовільними:

- для лінійних елеваторів – від 0,8 до 1,5;
- для портових – від 6 до 10.

Задовільні значення коефіцієнта обороту ємності можна вважати таким, що характеризують безпечний та нормальний стан економічної безпеки підприємства. Значення коефіцієнту обороту ємності нижче 0,5 для лінійних елеваторів та нижче 2,0 для портових елеваторів є незадовільним. Відповідно до вищенаведеного шкалу оцінювання в лінгвістичних термах рівня безпеки можна прийняти таку

– *для лінійних елеваторів:*

- > 1,0 – економічно безпечний;
- [0,81,0] – нормальний;
- [0,50,8] – нестійкий;
- < 0,5 – критичний;

– *для портових елеваторів:*

- > 7 – економічно безпечний;
- [67] – нормальний;
- [26] – нестійкий;
- < 2 – критичний.

До складу якісних показників, зважаючи на завдання операційної складової, слід віднести такі, що визначають безпечність роботи обладнання, його сучасний стан, стан контролю якості надання послуг. Враховуючи це та визначену попередньо специфіку діяльності хлібоприймальних підприємств ми пропонуємо низку якісних індикаторів для його оцінювання:

- ступінь відповідності ємностей хлібоприймального підприємства теперішнім та майбутнім потребам;
- ступінь прогресивності обладнання у порівнянні з конкурентами;
- ступінь відповідності зерносховища вимогам кількісного та якісного збереження зерна;
- ступінь відповідності контролю якості зберігання зерна;
- здатність підприємства ефективно відвантажувати зерно;
- наявність сушильної техніки.

Технологічна складова потенціалу економічної безпеки визначає можливість підприємства протистояти загрозам здійснення науково-технічної та організаційної діяльності з вирішенні завдань розвитку послуг та виробничої системи.

Технологічну безпеку в ресурсно-функціональному підході визначають за рівнем прогресивності технологій, прогресивності продукції, рівнем винаходів. Перелічені показники не відповідають специфіці галузі хлібопродуктів через відносно низьку потребу в інноваціях.

З кількісного боку технологічну складову потенціалу економічної безпеки доцільно оцінювати через коефіцієнт зношеності фондів, який розраховується як відношення зносу основних фондів до первісної вартості. Зважаючи на те, що перевищення цього коефіцієнту значення 0,5 є небажаним, можна запропонувати такий розподіл його значень за рівнями потенціалу:

0,76 – економічно безпечний;

0,51-0,75 – нормальний;

0,26-0,50 – нестійкий;

З точки зору економічної безпеки технологічна складова має забезпечити безперервність впровадження нових технологій, відстеження та порівняння технологій власних з технологіями, що з'являються на ринку та технологіями, що використовують конкуренти. Тому до складу якісних показників слід віднести:

- системність планування впровадження нових технологій;
- ступінь використання моніторингу сучасних технологій в галузі;
- ступінь використання моніторингу сучасних технологій конкурентами;
- ступінь прогресивності технології зберігання та доробки зерна у порівнянні з конкурентами.

Наші пропозиції з якісної оцінки перелічених показників наведено у

таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінювання якісних індикаторів технологічної складової потенціалу економічної безпеки підприємства

Індикатори	Терми лінгвістичних оцінок			
	економічно безпечний	нормальний	нестійкий	критичний
1. Системність планування впровадження нових технологій	Планування має системний характер	Складаються короткострокові плани впровадження нових технологій	Обґрунтовується ефективність окремих заходів	Планування не ведеться
2. Ступінь використання моніторингу сучасних технологій в галузі	Підприємство систематично проводить моніторинг сучасних технологій в галузі та розглядає можливість їх залучення	Підприємство використовує моніторинг сучасних технологій не систематично	Підприємство використовує моніторинг сучасних технологій в галузі при наявності певних проблем	Підприємство не використовує моніторинг сучасних технологій в галузі
3. Ступінь прогресивності технології зберігання та доробки зерна у порівнянні з конкурентами	Підприємство відстежує останні технологічні досягнення і знаходиться серед лідерів з оснащення	Підприємство відстежує останні технологічні досягнення проте має відставання від конкурентів	Підприємство лише за окремими напрямами має прогресивну технологію, проте відстає від конкурентів	Підприємство не використовує прогресивні технології і відстає від конкурентів

Джерело: складено автором

Кадрова складова потенціалу економічної безпеки підприємства характеризує можливість підприємства протистояти загрозам кадрової забезпеченості підприємства. Виходячи з того, що на неї негативно впливають плінність кадрів, їх низька кваліфікація та низький рівень освіти, низька питома вага інженерно-технічних робітників, доречно для рівня потенціалу віднести наступні кількісні показники:

- коефіцієнт плінності кадрів, якій розраховують за формулою:
- питома вага працівників, що закінчили вищі навчальні заклади III та IV рівнів акредитації;
- питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію впродовж року.

Коефіцієнт плінності кадрів характеризує сталість колективу за певний період і є одним з найважливіших показників оцінки діяльності підприємства. Проте нормативних значень для нього немає, оскільки вони залежать від галузевих особливостей. Для галузі хлібоприймальних підприємств вважається, що коливання цього показника в межах 10-15% є нормальним і відбиває природне оновлення персоналу.

Немає встановлених нормативних значень і для питомої ваги працівників з вищою освітою та таких, що пройшли підвищення кваліфікації. За даними дослідження [95] в галузі вважається задовільним питома вага вищої освіти – 40-45 %, та питома вага підвищення кваліфікації 25-30%.

Відповідно до цих граничних показників можна запропонувати шкалу оцінювання кількісних показників потенціалу економічної безпеки підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Оцінювання кількісних індикаторів кадрової складової потенціалу економічної безпеки підприємства за лінгвістичною шкалою

Індикатори	Терми лінгвістичних оцінок			
	економічно безпечний	нормальний	нестійкий	критичний
1. Коефіцієнт плинності кадрів	≤ 0,15	0,16-0,30	0,31-0,50	0,50
2. Питома вага працівників, що закінчили вищі навчальні заклади III та IV рівнів акредитації	≥ 40 %	35-39 %	30-35 %	30 %
3. Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію впродовж року	≥ 25 %	20-24 %	15-19 %	15 %

Джерело: складено автором

До складу якісних індикаторів слід віднести такі, що визначають відповідність управління кадрами стратегії підприємства. До їх складу ми включили:

- наявність стратегії управління кадрами;
- наявність критеріїв ефективності управління кадрами;
- ступінь ефективності управління кадрами в порівнянні з конкурентами;
- репутація підприємства як роботодавця.

Характеристика та рекомендації щодо лінгвістичного оцінювання перелічених індикаторів представлені нижче (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Оцінювання якісних індикаторів кадрової складової потенціалу економічної безпеки підприємства

Індикатори	Терми лінгвістичних оцінок			
	економічно безпечний	нормальний	нестійкий	критичний
1	2	3	4	5
1. Наявність стратегії управління кадрами	Стратегія розроблена, відповідає стратегії підприємства. Вона періодично переглядається	Стратегія розроблена, проте відповідає стратегії підприємства частково. Відсутня чітко визначена періодичність її перегляду	Сформульовані окремі завдання	Відсутня

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5
2. Наявність критеріїв ефективності управління кадрами	Критерії розроблені. Регулярно переглядаються. Оцінюється підвищення кваліфікації персоналу	Критерії розроблені. Регулярно не переглядаються. Підвищення кваліфікації персоналу не оцінюється	Критерії розроблені частково	Критерії не розроблені
3. Ступінь ефективності управління кадрами в порівнянні з конкурентами	Високий	Не гірше ніж у конкурентів	Гірше ніж у конкурентів	Немає інформації
4. Репутація підприємства як роботодавця	Репутація вища за конкурентів	Репутація добра	Репутація задовільна	Репутація незадовільна

Джерело: складено автором

Інформаційна складова потенціалу економічної безпеки представляє сукупність інформаційних ресурсів підприємства, що забезпечують реалізацію основних функцій управління та процесів підготовки рішень стосовно його безпечного розвитку. Вона визначає можливість отримувати необхідну і як найбільш повну інформації для прийняття управлінських рішень, наявність аналітичних процедур з перетворення даних в корисну інформацію та засобів розповсюдження її у підрозділах.

Для її визначення ми пропонуємо низку якісних індикаторів, оцінювання яких наведено в таблиці 3.10:

- ступінь ефективності інформаційної системи для прийняття управлінських рішень;
- відповідність звітності підприємства інформаційним потребам;
- можливий обсяг доступної інформації в день;
- частка управлінських функцій, які виконуються з використанням інформаційних технологій.

Таблиця 3.10

Оцінювання якісних характеристик інформаційної складової потенціалу економічної безпеки підприємства

Індикатори	Терми лінгвістичних оцінок			
	економічно безпечний	нормальний	нестійкий	критичний
1	2	3	4	5
1. Ступінь ефективності інформаційної системи для прийняття управлінських рішень	У розпорядженні керівництва є повна, формалізована інформація. Непотрібна інформація видаляється	У розпорядженні керівництва є достатньо повна інформація, проте фона не формалізована	Інформацію можна отримати, проте витрачається багато часу. Є запізнювання інформації	Неефективна. Зазвичай керівники не можуть отримати необхідну інформацію

Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4	5
2. Відповідність звітності підприємства інформаційним потребам	Звітність ведеться відповідно до поточних планів підприємства і жорстко зв'язана із контролем виконання бюджетів	Крім фінансової звітності на підприємстві передбачено спеціальні звіти з реалізації послуг	З виникненням проблем керівництво отримує необхідну інформацію	На підприємстві передбачено лише фінансову звітність відповідно до стандартів бухгалтерського обліку
3. Можливий обсяг доступної інформації в день	Інформаційна система побудована таким чином, що поточна інформація широко використовується для оперативного управління підприємством	Необхідну інформацію впродовж дня отримати можливо частково.	Необхідну інформацію впродовж дня отримати можливо лише за окремими напрямками.	Необхідну інформацію впродовж дня отримати неможливо.
4. Частка управлінських функцій, які виконуються з використанням інформаційних технологій	Автоматизовано виконання управлінських завдань за всіма основними напрямками: бюджетування, бухгалтерський облік, управління технологічними процесами, управління персоналом, управління якістю	Автоматизовано виконання управлінських завдань з бюджетування та бухгалтерського обліку	Автоматизовано частково бухгалтерський облік	Не передбачено

Джерело: складено автором

Складова потенціалу менеджменту економічної безпеки визначає здатність з інтеграції, координації та керівництві різними видами функціональної діяльності з досягнення цілей протистояти загрозам економічної безпеки. Складову потенціалу менеджменту можна оцінити двома способами. Перший передбачає відстеження основних показників економічної діяльності підприємства, що окреслено в попередньо розглянутих складових потенціалу. Другий – відстеження здатності вчасно впливати на проявлення різних видів реактивності менеджменту.

Саме на цьому способі ми зосередилися під час визначення індикаторів складової, що розглядається. До складу індикаторів нами віднесено:

- організаційний клімат підприємства;
- систематичність планування діяльності підприємства;
- орієнтація дій менеджменту по відношенню до проблем;
- якість інформації, що використовується для управлінських рішень;

– ступінь командної роботи і співпраці

Оцінювання перелічених індикаторів представлено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Оцінювання якісних характеристик інформаційної складової потенціалу економічної безпеки підприємства

Індикатори	Терми лінгвістичних оцінок			
	економічно безпечний	нормальний	нестійкий	критичний
1. Організаційний клімат підприємства	Сприяє змінам; орієнтований на постійне оновлення	Сприяє змінам через довгий період незадовільних результатів	Нейтральний до змін	Ворожий до змін
2. Систематичність планування діяльності підприємства	Планування має системний характер	Складаються короткострокові плани діяльності	Плануються лише показники собівартості та тарифів	Планування не має системного характеру
3. Орієнтація дій менеджменту по відношенню до проблем	Акцент робиться на майбутнє, що надає можливість передбачати і готуватися до певних можливостей або їх створювати	Дії плануються, що зводить до мінімуму потенційні проблеми	Орієнтація лише на минулий досвід	Дії спонтанні і незаплановані. Упускаються або не робляться дії при наявності можливостей
4. Якість інформації, що використовується для управлінських рішень	Проводяться дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою зрозуміти причину ситуації і проблеми глибше, ніж поверхневе уявлення	Проводяться дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, проте не мають системного характеру і не ставиться завдання зрозуміти причину ситуації і проблеми глибше, ніж поверхневе уявлення	Отримується за результатом фактичних даних шляхом екстраполяції	Не ведеться пошук додаткової інформації про ситуацію
5. Ступінь командної роботи і співпраці	З боку керівництва проводяться інтенсивні дії, спрямовані на розвиток командної роботи, від простого співробітництва до дій в ім'я побудови командного духу та вирішення конфліктів в середині команди.	З боку керівництва проводяться дії, спрямовані на розвиток командної роботи, проте недостатньо використовується наділення повноваженнями	Дії здебільшого спрямовані на просте співробітництво, не вистачає розповсюдження всієї корисної інформації.	Не приділяється увага командній роботі

Джерело: складено автором

Досліджені якісні характеристики за кожним індикатором складової потенціалу з використанням розроблених нами методичних рекомендацій) трансформуються у кількісні показники з використанням кількісно-лінгвістичної шкали Харінгтона. Розрахунок потенціалу за окремою складовою доцільно зробити за формулою:

$$\Pi_i = \frac{\sum_{j=1}^n \Pi_{ij}}{\Pi_{max}^i} \quad (3.11)$$

де Π_i – потенціал i -ої складової;

Π_{ij} – значення j -го індикатора i -ої складової потенціалу економічної безпеки підприємства;

n – кількість індикаторів, що характеризують i -ту складову потенціалу економічної безпеки підприємства;

– максимальне значення потенціалу i -ої складової. Π_{max}^i

Максимальне значення потенціалу i -ої складової визначається з кількості індикаторів та максимально можливого значення кожного індикатора.

Після проведення якісної ідентифікації станів індикаторів складових потенціалу економічної безпеки підприємства, трансформації їх у кількісні значення кількісно-лінгвістичної шкали Харінгтона, розрахунку часткових значень потенціалу за кожної складовою є можливим здійснення інтегрального оцінювання рівня потенціалу економічної безпеки хлібоприймального підприємства. Його логічно здійснити з використанням обґрунтованих нами вагових коефіцієнтів за формулою:

$$\Pi = \sum_{i=1}^7 \Pi_i \times \mu_i \quad (3.12)$$

де Π – потенціал економічної безпеки хлібоприймального підприємства, μ_i – вагомість i -ої складової потенціалу економічної безпеки підприємства.

Все вищенаведене надає можливість узагальнити послідовність оцінювання потенціалу економічної безпеки підприємства (рис. 3.2).

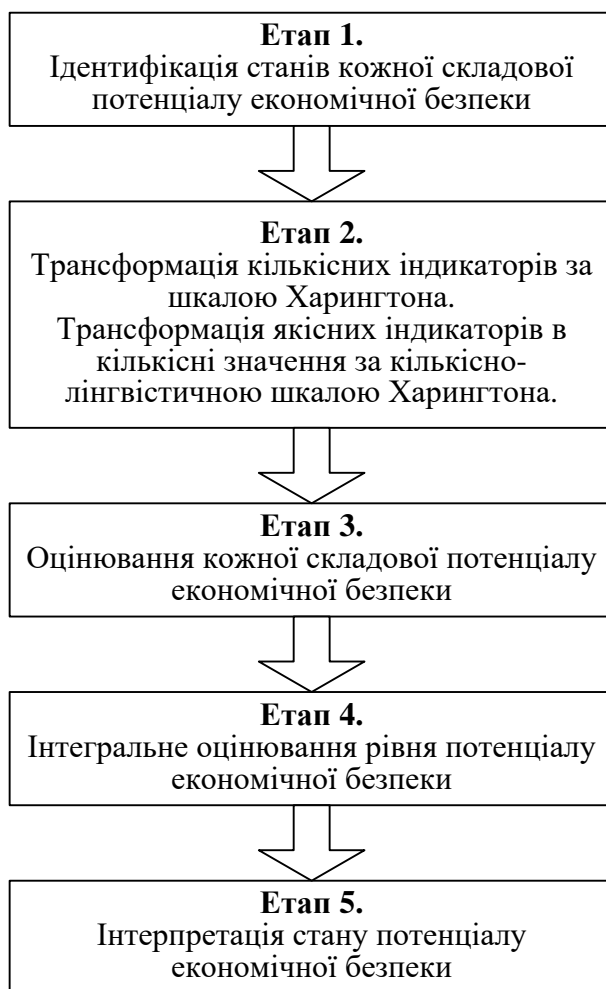


Рис. 3.2. Етапи оцінювання потенціалу економічної безпеки хлібоприймального підприємства (Джерело: розроблено автором)

3.3. Технологія формування стратегії економічної безпеки

Зважаючи на можливе поєднання станів погроз та потенціалу економічної безпеки можна виокремити такі можливі стратегії економічної безпеки: активна; зміцнення; відновлення та виживання.

Активна стратегія можлива при наявності високого потенціалу та стану економічної безпеки, що відповідають за прийнятою нами шкалою рівням нормальному та безпечному. Дана стратегія направлена на збереження економічно безпечного стану підприємства, а також передбачає оцінювання загроз та знаходження реалізації можливостей підприємства для розвитку.

Стратегію зміцнення доцільно здійснювати за умов нестійкого рівня потенціалу або нестійкого рівня економічної безпеки. Стратегія направлена на створення захисту від виявлених найбільших загроз та створення резервів за визначеними найбільш уразливими складовими потенціалу економічної безпеки підприємства.

Стратегія відновлення здійснюється в умовах критичного рівня потенціалу підприємства або його економічної безпеки. Вона направлена на обмеження впливу негативних загроз за рахунок високого потенціалу або на його нарощування з метою скористатися його низьким ступенем загроз.

Стратегію виживання доречно здійснювати за наявності низького потенціалу та стану економічної безпеки підприємства, які відповідають критичному та нестабільному рівням. Вона направлена на відновлення потенціалу економічної безпеки та протистояння її загрозам.

Вибір стратегії економічної безпеки підприємства пропонується здійснювати з використанням матриці «потенціал – економічна безпека», яка надає можливість співставити отримані значення з інтегрального оцінювання рівня потенціалу підприємства за його складовими та відповідно інтегрального показника безпеки.

На підставі обраного напрямку розвитку та встановленого рівня складових потенціалу й економічної безпеки формують сценарії. Останні представляють картину майбутнього шляхом знаходження взаємозв'язків між подіями, що з певною вірогідністю ведуть до прогнозованого кінцевого стану.

Зазвичай сценарії є якісним описом майбутнього з окремими кількісними оцінками та опис шляхів, що призведуть до нього. Відповідно послідовність формування сценаріїв складається з певних кроків від окреслення факторів впливу на майбутнє розвитку підприємства до безпосереднього їх формування, які в загальному виді можна описати наступним чином:

- визначення основних рушійних сил галузі, в якій працює підприємство;
- ранжування сценарних факторів за значимістю та ступеню невизначеності;
- виокремлення базових сценарних умов;
- розробка альтернативних сценаріїв майбутнього.

Зважаючи на те, що ми розглядаємо процес формування стратегії економічної безпеки підприємства, сценарії доцільно використати як перевірку можливості реалізації обраного напрямку розвитку. При цьому фактори, що впливають на стан економічної безпеки підприємства вже визначені на етапі оцінювання її загроз. У даному разі слід врахувати їх вплив один на інший та взаємний.

Отже, постає завдання встановлення перехресного впливу факторів

загроз, визначення домінантних з них та їх взаємного впливу на визначений напрям розвитку. Такому завданню відповідає метод крос-факторного аналізу, що надає можливість проаналізувати взаємозв'язки змінних у системі, зосередити увагу на фактичних і потенційних зв'язках між прогнозованими подіями.

Використання крос-факторного методу передбачає проходження таких етапів:

- визначення основного напрямку, котрий може призвести до значних зрушень в організації;
- визначення переліку сценаріїв, які здатні вплинути на розвиток визначеного напрямку та виділення можливостей його розгортання;
- оцінка імовірності здійснення кожного сценарію;
- побудова матриці перехресного впливу, що визначає взаємовплив обраних сценаріїв.

З метою найбільшого врахування перехресного впливу сценаріїв використаємо підхід [20, с. 48-51], що передбачає формування двох матриць:

- матриці А – крос-впливів, що визначає вплив одних сценаріїв на інші;
- матриці В – умовних ймовірностей крос-впливів, що визначає ланцюгові впливи сценаріїв.

Матриця крос-впливів будується за обраними сценаріями з використанням оцінювання їхнього впливу один на інший за шкалою від – 5 до + 5. Таку шкалу будемо використовувати з метою вказати ступінь та напрямок впливу. Відповідно ступінь вимірюється за модульним значенням оцінки, а напрямок – за її знаком є позитивним або негативним.

Матриця умовних ймовірностей крос-впливів будується за тими ж сценаріями. Значеннями цієї матриці є вірогідність того, що сценарій відбудеться за умови, що порівнюваний сценарій вже наступив.

Для остаточного зважування кожного зі сценарію доцільно використати імовірність їх настання у вигляді вектору. Цей вектор можна сформувати з використанням дерева сценаріїв.

Кожний зі сценаріїв розвивається під впливом подій, які в сценарному плануванні прийнято угрупувати за варіантами розвитку подій: позитивні зміни; негативні зміни; збереження статус-кво (відсутність змін).

Дерево сценаріїв уможлиблює врахування імовірності розвитку зазначених подій. Воно надає можливість врахувати різноманітні коливання

факторів впливу на розвиток подій.

Дерево сценаріїв будується з використанням оцінок експертів щодо імовірності сценаріїв та подій, що впливають на них. Остаточню у подальшому розрахунку немає сенсу використовувати весь набір ймовірностей. Достатньо визначити максимальне значення серед добутків імовірності настання сценарію та імовірності розвитку подій, що впливають на нього. У такий спосіб буде сформовано вектор ймовірностей, який застосовується під час розрахунку оціночного вектору сценаріїв, що розглядаються.

Остаточне зважування кожного сценарію і у такий спосіб оцінку обраного стратегічного напрямку можна провести за вектором S , що розраховують як добуток матриці перехресного впливу X на вектор ймовірностей сценаріїв P .

Отже, вектор S враховує перехресний вплив сценаріїв та ймовірність їх надання. В кінцевому висліді він надає можливість оцінити вплив кожного з розглянутого сценарію на економічну безпеку підприємства та за сумою елементів матриці можна визначити чистий очікуваний ефект від перехресного впливу всіх сценаріїв. Узагальнюючи все вищенаведене, для перевірки можливості реалізації обраної стратегії економічної безпеки з використанням методу крос-факторного аналізу сценаріїв ми пропонуємо логічну схему, котра чітко визначає перелік та порядок всіх процедур і в кінцевому разі уможлиблює використання наведеного методичного підходу на практиці. Схема також визначає процедуру логічного вибору дій:

- за умови позитивного результату вектора S – відбувається перехід до реалізації стратегії;
- за умови від'ємного результату вектора S – відбувається повернення до формування стратегічних напрямів економічної безпеки підприємства.

З метою формалізації процесу формування та оцінювання стратегії економічної безпеки підприємства вважаємо за доцільне запропонувати інформаційну модель, яка узагальнює попередньо наведені обґрунтування щодо вирішення даного завдання та містить процедури, що наведені в логічній послідовності та містить інформацію стосовно перетворень на кожному етапі та джерел необхідних вихідних даних (табл. 3.12).

За результатами проведених нами досліджень на ВАТ «Буяликський ХПП», ТОВ «Іллічівський зерновий термінал», ВАТ «Роздільнянський елеватор» та ДП «Уманський елеватор» були розраховані рівні стратегічної

економічної безпеки та рівні потенціалу економічної безпеки кожного з перелічених підприємств (табл. 3.13).

Таблиця 3.12

Інформаційна модель формування стратегії економічної безпеки
хлібоприймального підприємства

Операції формування стратегії економічної безпеки хлібоприймального підприємства	Сутність операції	Інструменти здійснення операції
Формування переліку загроз з урахуванням особливостей галузі хлібопродуктів	Виявлення чинників загроз, що визначають стратегічний розвиток галузі. Виявлення чинників загроз, спричинених елементами ланцюга цінності. Створення переліку загроз, що можуть вплинути на рівень стратегічної економічної безпеки	Типовий перелік загроз
Розрахунок стратегічної економічної безпеки	Оцінювання загроз експертами. Розрахунок складових економічної безпеки за сегментами. Розрахунок інтегрального показника економічної безпеки	Метод послідовної комбінації. Шкала оцінювання ступеню стратегічної економічної безпеки. Коефіцієнти впевненості. Інтегральний показник стратегічної економічної безпеки.
Розрахунок потенціалу економічної безпеки	Оцінювання складових потенціалу економічної безпеки. Розрахунок інтегрального показника потенціалу економічної безпеки	Шкала Харінгтона оцінювання ступеню потенціалу економічної безпеки. Інтегральний показник потенціалу економічної безпеки.
Формування стратегії економічної безпеки та обрання адаптаційних заходів	Розгляд можливих стратегій економічної безпеки. Вибір стратегії та обрання адаптаційних заходів	Матриця вибору стратегії «потенціал – економічна безпека»
Перевірка можливості та ефективності реалізації обраного напрямку розвитку	Формування сценаріїв, що впливають на здійснення заходу з підвищення економічної безпеки підприємства. Встановлення імовірності настання сценаріїв та розвитку подій, що впливають на здійснення сценарію. Встановлення перехресного впливу факторів загроз.	Матриця перехресного впливу. Дерево сценаріїв. Оціночний вектор сценаріїв.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.13

Вихідні дані для обрання стратегії економічної безпеки

Підприємство	Рівень стратегічної економічної безпеки	Рівень потенціалу економічної безпеки підприємства
ТОВ «Іллічівський зерновий термінал»	0,93 (нормальний)	0,72 (нормальний)
ДП Уманський елеватор	-0,12 (нестійкий)	0,73 (нормальний)
ВАТ Буяликський ХПП	-0,27 (нестійкий)	0,36 (нестійкий)
ВАТ Роздільнянський елеватор	-0,59 (критичний)	0,18 (критичний)

Джерело: розраховано автором за власним дослідженням

На підставі отриманих даних та з використанням запропонованої нами матриці «потенціал-економічна безпека» (рис. 3.3) підприємствам рекомендовано такі стратегії економічної безпеки: ТОВ «Іллічівський зерновий термінал» – активна; ДП Уманський елеватор – зміцнення; ВАТ Буяликський ХПП – відновлення та ВАТ Роздільнянський елеватор – виживання.

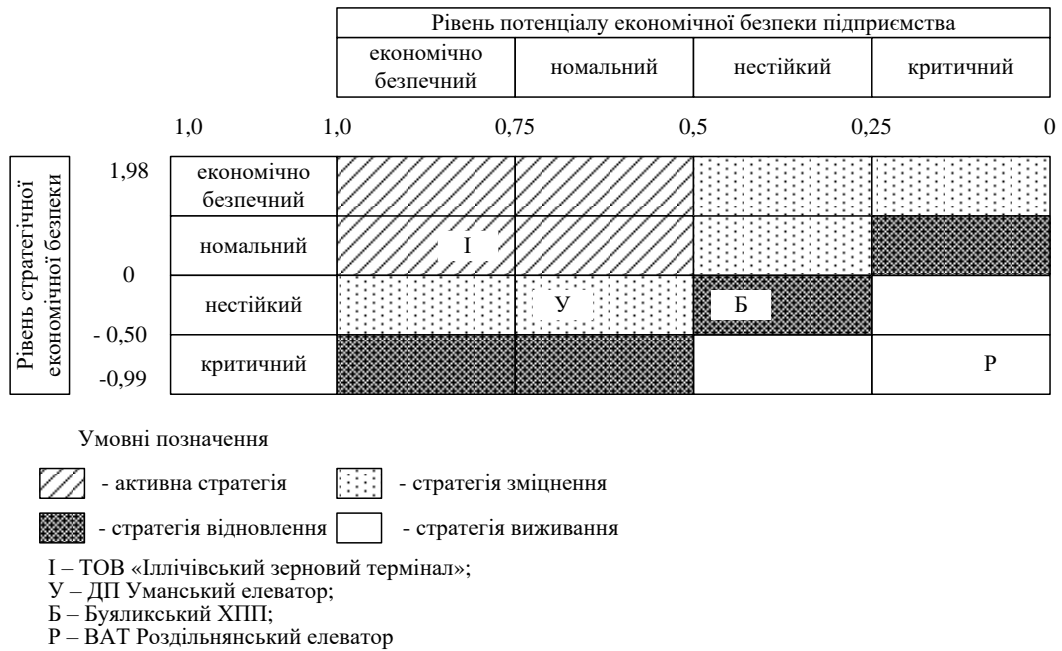


Рис. 3.3. Результати вибору стратегії економічної безпеки

Джерело: розроблено автором за власним дослідженням

Формування та реалізація стратегії економічної безпеки нададуть змогу підприємству перейти на більш високий рівень ієрархії останньої (рис. 3.4).

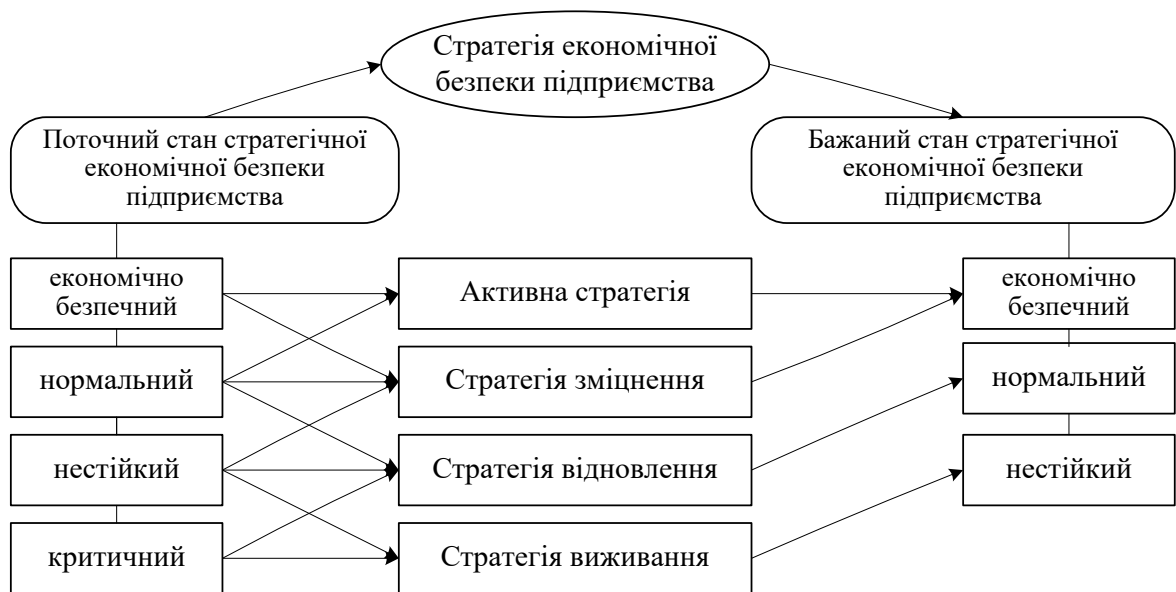


Рис. 3.4. Схема використання стратегії економічної безпеки

Джерело: розроблено автором

Відповідно до проведених нами розрахунків ТОВ «Іллічівський зерновий термінал» доцільно обрати активну стратегію. Її можна реалізувати через впровадження технології зберігання зерна в поліетиленових мішках-рукавах. Її доцільно запровадити виходячи з наступного:

1. за даними попереднього аналізу в інтегральному показнику стратегічної економічної безпеки найбільш вразливими є складові «глобалізація галузі» через підвищену загрозу «утруднення доступу до первинної партії зерна на ринку» та «детермінанти стратегічного стану галузі» через «дефіцит ємностей для зберігання зерна в окремі пікові періоди». Вплив перелічених загроз можна зменшити через запровадження згаданої технології і у такий спосіб збільшити стан стратегічної економічної безпеки підприємства;

2. за маркетинговий рік ТОВ «Іллічівський зерновий термінал» відвантажує приблизно 2,5-3 млн. т зерна. Потужність лінійних елеваторів зернової компанії ПП «Об'єднана елеваторна компанія» (Glencore International), до складу якої входить термінал, становить 2 млн. т зерна. До того ж компанія придбала землі у Вінницькій області, де в неї немає жодного елеватору та у Черкаській, де вона має лише 2 лінійних елеватора. Тобто, власних елеваторних місткостей у компанії не вистачає і тому перелічені вище загрози мають істотний вплив;

3. технологію зберігання зерна в поліетиленових мішках-рукавах можна запропонувати дрібним господарствам і у такий спосіб прив'язати їх як клієнтів до себе. За результатами проведеного аналізу у другому розділі нами було доведено, що сегмент дрібних господарств досить значний і це свідчить про можливість збільшити обсяг клієнтів за рахунок впровадження інноваційної технології зберігання зерна.

Наступним кроком є формування сценаріїв з метою перевірки можливості та ефективності реалізації обраного напрямку розвитку. Проведемо його у послідовності до запропонованої логічної схеми.

Нами були визначені такі критичні події:

1. коливання зовнішнього попиту на зерно;
2. зміни внутрішнього споживання зерна;
3. зміни у будівництві та модернізації підлогових зерносховищ, будівництва ангарів дрібними сільгоспвиробниками

З використанням експертів було встановлено вірогідності настання кожної з критичної ситуації та сценаріїв розвитку подій (зниження, незмінний, збільшення).

Для проведення подальшого аналізу за методом крос-факторного аналізу сценаріїв необхідною умовою є побудова дерева сценаріїв.

Останнє допоможе наочно відобразити основні ситуації та показати імовірності їх настання, визначити основні сценарії розвитку подій та вирахувати загальну імовірність кожного зі сценаріїв. Це надасть змогу обрати найбільш імовірні з них для подальшого аналізу за допомогою матриці перехресних подій та сформувати вектор імовірностей настання сценаріїв.

Дана матриця буде відображає вплив одного сценарію з урахуванням виникнення іншого на здійснення запропонованого заходу з впровадження нової технології зберігання зерна. Для побудови матриці використовують шкалу від -5 до +5, щоб визначити ступінь та напрямок впливу. Отримані результати можна інтерпретувати наступним чином. Так, значення у графі матриці a_{33} «-3» означає, що «збільшення будівництва та модернізації підлогових зерноховищ, будівництва ангарів дрібними сільгоспвиробниками» має найбільш негативний вплив на впровадження нової технології.

Значення 5 у графі матриці a_{21} свідчить про те, що «Збільшення зовнішнього попиту на зерно» сприятиме зменшенню негативного впливу «Зниження внутрішнього споживання зерна» і змінить величину його впливу на можливість реалізації заходу до +5. Як видно з матриці, сценарій «Зниження внутрішнього споживання зерна» є найбільш сприятливим на можливість підприємства.

Отримані дані в матриці показують вірогідність впливу одних подій, при умові, що вони вже відбулися, на інші події. Тому діагональні елементи матриці заповнені одиницею. Умовна вірогідність 0,8 у графі b_{31} означає, що вірогідність, що «Збільшення зовнішнього попиту на зерно» буде впливати на «Збільшення будівництва та модернізації підлогових зерноховищ, будівництва ангарів дрібними сільгоспвиробниками» дорівнює 80%.

Отже, за підсумками крос-факторного аналізу, слід зазначити, що лише один фактор, а саме «збільшення будівництва та модернізації підлогових зерноховищ, будівництва ангарів дрібними сільгоспвиробниками» може завдати негативного впливу. Проте, сума елементів матриці дорівнює 0,966,

що свідчить про позитивний перехресний вплив факторів та в кінцевому разі представляє собою чистий очікуваний ефект.

Тобто, відповідно до проведеного нами аналізу, слід зробити висновок, що в цілому впровадження нової технології для зберігання зерна в силосбехах має перспективу розвитку. Основні сценарії, котрі були розглянуті нами в ході дослідження мають позитивний вплив, лише один сценарій має негативний вплив, проте його значення не є великим. Це свідчить про сприятливі умови для її впровадження.

У такий спосіб нами апробовано запропоновані методичні підходи та доведено можливість їх використання.

Висновки до розділу 3

Формування стратегії економічної безпеки має базуватися на співставленні рівнів стратегічної безпеки з його потенціалом економічної безпеки, що в свою чергу вимагає сформувати підходи до оцінювання згаданих складових.

Доведено, що між рівнем загроз та економічною безпекою існує обернена залежність: зростання рівня загроз погіршує рівень економічної безпеки, і навпаки.

Для повноти врахування здатності підприємства протидіяти загрозам та зважаючи на сутнісні ознаки економічної безпеки доведено необхідність доповнити сегменти стратегічних загроз факторами, спричиненими елементами ланцюга цінності підприємства. Це надасть змогу врахувати слабкі сторони підприємства, які зменшують його здатність протидіяти небезпекам та сильні сторони підприємства, котрі підвищують його здатність протидіяти загрозам і відповідно знижують рівень останніх.

Вирішити завдання врахування різноспрямованості факторів за кожним сегментом оцінки стратегічних загроз та сумісний вплив декількох з них доцільно з використанням коефіцієнтів впевненості Шортліффа, значення якого відбиває ступінь впевненості в тому, що вплив вимірюваного ним фактора збільшує або зменшує ступінь стратегічної загрози економічної безпеки підприємства.

Інтервал оцінювання факторів загроз, враховуючи можливість від'ємних значень, доречно встановити від $-0,99$ до $+1,98$.

Оцінювання стратегічної економічної безпеки має відбуватися за такими етапами: оцінювання загроз експертами за коефіцієнтами впевненості; розрахунок складових стратегічної економічної безпеки за сегментами методом послідовної комбінації; розрахунок інтегрального показника економічної безпеки; присвоєння значення стратегічної економічної безпеки кожному сегменту та підприємству в цілому за встановленою шкалою.

Вирішити завдання встановлення коефіцієнтів вагомості кожної зі складових стратегічної економічної безпеки підприємства для розрахунку інтегрального показника доцільно з використанням методу Клі.

Оцінювати потенціал економічної безпеки доцільно всупереч загальноприйнятій думці не з позиції ресурсного підходу, а з організаційного, що відповідає концепції сильних/слабких сторін підприємства. Разом з тим доречно використати принципові основи даного підходу стосовно встановлення рівня потенціалу за функціональними складовими на підставі групи індикаторів з наступним зведенням часткових оцінок в один інтегральний показник.

Відповідно під «потенціалом економічної безпеки підприємства» зважаючи на істотні ознаки визначень «потенціал підприємства» та «економічна безпека підприємства» будемо розуміти здатність підприємства та сукупність організаційних ресурсів протистояти загрозам його діяльності.

До складових потенціалу економічної безпеки слід віднести: фінансову, маркетингову; операційну; технологічну; інформаційну; кадрову та менеджменту економічної безпеки.

Для визначення інтегрального показника потенціалу економічної безпеки доцільно використати метод парних порівнянь. За результатами послідовного парного порівняння складових потенціалу економічної безпеки, проведеного з використанням експертної оцінки фахівців п'яти хлібоприймальних підприємств: ТОВ «Іллічівський зерновий термінал», ВАТ «Любашівський елеватор», ВАТ «Роздільнянський елеватор», ВАТ «Буяликський ХПП» (Одеської області) та ДП «Уманський елеватор» (Черкаської області), представлених у вигляді матриць, розраховано вагомість складових потенціалу економічної безпеки.

Оцінювання потенціалу економічної безпеки не можна обмежити лише кількісними індикаторами. Доречно залучити якісні індикатори з метою найбільш повно відбивати можливості протистояти загрозам економічній безпеці. Перелік якісних індикаторів встановлено на підставі особливостей

діяльності хлібоприймальних підприємств та визначених тенденцій розвитку ринку їх послуг. Їх доцільно оцінювати з використанням шкали Харингтону за розробленими характеристиками терм лінгвістичних оцінок, що дозволяє формалізувати думки експертів.

Оцінювання потенціалу економічної безпеки хлібоприймального підприємства доцільно проводити у такій послідовності: ідентифікація станів складових потенціалу; трансформація оцінок; оцінювання складових потенціалу; інтегральне оцінювання рівня потенціалу економічної безпеки та інтерпретація стану потенціалу.

Зважаючи на можливе поєднання станів загроз та потенціалу економічної безпеки доцільно виокремити такі стратегії економічної безпеки: активна; зміцнення; відновлення та виживання. Вибір стратегії економічної безпеки підприємства має бути здійснено з використанням матриці «потенціал – економічна безпека, яка надає можливість співставити отримані значення з інтегрального оцінювання рівня потенціалу підприємства за його складовими та відповідно інтегрального показника безпеки.

Для перевірки можливості реалізації обраної стратегії економічної безпеки необхідно встановити перехресний вплив факторів загроз, визначити домінуючі з них та їх взаємний вплив на обраний напрям розвитку. Це завдання доречно виконати з використанням методу крос-факторного аналізу сценаріїв. Згадану процедуру доцільно виконати у такій послідовності: побудова матриці крос-впливів; побудова матриці умовних ймовірностей крос-впливів; розрахунок матриці перехресного впливу (X) за правилами множення; побудова дерева сценаріїв та формування вектору ймовірностей; розрахунок оціночного вектору сценаріїв; оцінювання впливу кожного сценарію та очікуваного ефекту від перехресного впливу всіх сценаріїв.

З метою формалізації процесу формування та оцінювання стратегії економічної безпеки підприємства доцільно використати інформаційну модель, яка узагальнює процедури, що наведені в логічній послідовності та містить інформацію стосовно перетворень на кожному етапі й джерела необхідних вихідних даних.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення науково-практичного завдання щодо розробки теоретичних і прикладних положень з стратегічного управління економічною безпекою хлібоприймального підприємства. Основні висновки та результати, отримані в ході дослідження, зводяться до такого:

1. На підставі критичного аналізу наукової літератури та з використанням абстрактно-логічного методу визначено істотні ознаки понять «економічна безпека» та «загрози економічній безпеці». До перших слід віднести: захист від внутрішніх та зовнішніх загроз; здатність адаптуватися; захищеність ланцюга створення цінності та максимальне досягнення основних цілей функціонування. Найважливіші ознаки загроз економічній безпеці нами визначені такі: за джерелом виникнення; за ступенем імовірності; за систематичністю прояву; за величиною втрат; за можливістю нейтралізації та за циклами управління. Їх доречно згрупувати з використанням одночасно ієрархічної та фасетної класифікацій, що впорядковує їх основні типи.

2. З використанням процесного підходу та зважаючи на функціональний характер стратегії економічної безпеки до складу етапів її формування та реалізації доречно віднести: формування стратегічних цілей у сфері економічної безпеки; визначення чинників загроз економічній безпеці; визначення рівня стратегічної економічної безпеки підприємства; визначення потенціалу економічної безпеки підприємства; формування стратегії економічної безпеки підприємства; обґрунтування напрямків розвитку підприємства з використанням сценаріїв; виконання стратегії; діагностування та регулювання. Логіку даного процесу доречно представити у вигляді концептуальної схеми, яка відбиває його направленість на здатність підприємства захищатися від загроз через визначення потенціалу стратегічної економічної безпеки та процедуру обґрунтування напрямків розвитку підприємства з використанням сценаріїв, що розробляють на підставі змін найбільш впливових чинників загроз.

3. За визначеними однорідними характеристиками методів оцінювання економічної безпеки їх доцільно згрупувати в три групи: фінансові; комплексні і методи, що враховують вплив загроз. Головним їх недоліком є те, що вони не враховують здатності підприємства протидіяти негативному впливу загроз.

Методичною основою формування системи стратегічних загроз економічній безпеці підприємства має бути стратегічний аналіз галузі, аналіз інтенсивності конкуренції в ній та рушійних сил конкуренції. Проведений аналіз за вказаними напрямками дозволив ідентифікувати фактори, що впливають на розвиток галузі та визначити специфічні небезпечні фактори, що існують в ній.

4. За результатами проведеного стратегічного аналізу за напрямками: розмір ринку та темпи його зростання; чисельність підприємств в галузі; завантаженість потужностей; характеристика продукції; прибутковість галузі та її привабливість, – встановлено, що існує низка тенденцій на світовому ринку зерна, які сприяють збільшенню його виробництва і як наслідок – збільшенню ринку послуг хлібоприймальних підприємств. Цей ринок за результатами аналізу віднесено до висококонкурентного та неконцентрованого з переважною ціновою конкуренцією. Доведено, що галузь є прибутковою і на сьогодні динамічно розвивається.

Для з'ясування існування фактору стратегічної загрози стосовно дефіциту місткостей хлібоприймальних підприємств доцільно використовувати методичний підхід, заснований на логіці балансу зерна, та розроблену процедуру розрахунку достатності ємностей.

5. Оцінювання стратегічної економічної безпеки має відбуватися за такими етапами: оцінювання загроз експертами за коефіцієнтами впевненості; розрахунок складових стратегічної економічної безпеки за сегментами методом послідовної комбінації; розрахунок інтегрального показника економічної безпеки; присвоєння значення стратегічної економічної безпеки кожному сегменту та підприємству в цілому за встановленою шкалою.

Вирішити завдання врахування різноспрямованості факторів за кожним сегментом оцінки стратегічних загроз та сумісний вплив декількох з них доцільно з використанням коефіцієнтів впевненості Шортліффа, значення якого відбиває ступінь впевненості в тому, що вплив вимірюваного ним фактора збільшує або зменшує ступінь стратегічної загрози економічній безпеці підприємства.

Встановити коефіцієнти вагомості кожної зі складових стратегічної економічної безпеки підприємства для розрахунку інтегрального показника доцільно з використанням методу Клі.

6. До складових потенціалу економічної безпеки слід віднести: фінансову, маркетингову; операційну; технологічну; інформаційну; кадрову та

менеджменту економічної безпеки. Його оцінювання не можна обмежити лише кількісними індикаторами. Залучення якісних індикаторів уможливорює найбільш повно відбивати можливості протистояти загрозам економічній безпеці. Їх доцільно оцінювати з використанням шкали Харингтону за розробленими характеристиками терм лінгвістичних оцінок, що дозволяє формалізувати думки експертів.

Оцінювання потенціалу економічної безпеки хлібоприймального підприємства доречно проводити у такій послідовності: ідентифікація станів складових потенціалу; трансформація оцінок; оцінювання складових потенціалу; інтегральне оцінювання рівня потенціалу економічної безпеки та інтерпретація стану потенціалу.

7. Формування стратегії економічної безпеки має базуватися на співставленні рівнів стратегічної безпеки з його потенціалом економічної безпеки. Зважаючи на можливе поєднання станів погроз та потенціалу економічної безпеки доцільно виокремити такі стратегії економічної безпеки: активна; зміцнення; відновлення та виживання. Вибір стратегії економічної безпеки підприємства має бути здійснено з використанням матриці «потенціал – економічна безпека».

З метою формалізації процесу формування та оцінювання стратегії економічної безпеки підприємства доцільно використати інформаційну модель, яка узагальнює процедури, що наведені в логічній послідовності та містить інформацію стосовно перетворень на кожному етапі й джерела необхідних вихідних даних.

8. Для перевірки можливості реалізації обраної стратегії економічної безпеки необхідно встановити перехресний вплив факторів загроз, визначити домінантні з них та їх взаємний вплив на обраний напрям розвитку. Це завдання доречно виконати з використанням методу крос-факторного аналізу сценаріїв. Згадану процедуру доцільно виконати у такій послідовності: побудова матриці крос-впливів; побудова матриці умовних ймовірностей крос-впливів; розрахунок матриці перехресного впливу за правилами множення; побудова дерева сценаріїв та формування вектору ймовірностей; розрахунок оціночного вектору сценаріїв; оцінювання впливу кожного сценарію та очікуваного ефекту від перехресного впливу всіх сценаріїв.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. Пер. с англ. Е.Л. Леонтьева, Е.Н. Строганов, Е.В. Вышинская, М.В. Никольский, В.Н. Смирнов. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении: учебное пособие / В.С. Анфилатов, А.А.Емельянов, А.А. Кукушкин // Под ред. А.А Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 368 с.
3. Ареф'єва О.В. Планування економічної безпеки підприємств: монографія / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко. – К.: Видавництво Європейського університету, 2004. – 170 с.
4. Арефьев С.О. Определение категории экономической безопасность предприятия / С.О. Арефьев // Бизнес Информ. – 2009. – №3. – С. 82-85.
5. Багриновский К.А. Экономическая безопасность и наукоемкий сектор промышленности / Наука и высокие технологии на рубеже третьего тысячелетия (социально-экономические аспекты развития): монографія // К.А. Багриновский, Е.Ю. Хрусталева, М.А. Бендикова. М.: Наука, 2001. С. 35-50.
6. Бакаев А.А. Экспертные системы и логическое программирование / А.А. Бакаев, В.И. Гриценко, Д.Н. Козлов. – К.: Наукова думка, 1992. – 220 с.
7. Барикаев Е.Н. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности / Е.Н. Барикаев, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 95 с.
8. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА, 2001. – 260 с.
9. Белов В. Правовая охрана конфиденциальности коммерческой тайны / В. Белов, А. Поланский // Право и экономика, 1993. – № 13-14. – С. 12-21.
10. Белокуров В.В. Структура функциональных составляющих экономической безопасности предприятия: [Электронный ресурс] / В.В. Белокуров. – Режим доступа: <http://www.safetyfactor.ru>.
11. Бельтюков Е.А. Выбор стратегии развития предприятия: Учебное пособие / Е.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова. – Одеса: ОНПУ. – 2002. – 279 с.
12. Бендикова М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития / М.А. Бендикова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 2. – С. 17-29.
13. Бир Ст. Кибернетика и менеджмент / Ст. Бир. Пер. с англ. В.Я. Алтаев. – М.: Ком Книга. Изд. 2-е, 2006. – 280 с.

14. Богатирьев А.М. Планирование деятельности предприятий пищевой промышленности в условиях рынка: монография / А.М. Богатирьев, А.И. Бутенко, И.О. Кузнецова – Одеса: Институт проблем рынка та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. – 274 с.
15. Буторин В. К. Основы экономической безопасности. В 3-х томах. Т. 1. Системные концепции экономической безопасности / В.К. Буторин, А.Н. Ткаченко, С.А. Шипилов. Кемерово. М.: АСТШ, 2007. 485 с.
16. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: Монографія / Т.Г. Васильців. Львів: Арал, 2008. 384 с.
17. Васильців Т.Г. Чинники та джерела загроз економічній безпеці підприємства / Т.Г. Васильців, М.Б. Пасічник // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. – Вип. 18.10. – С. 128-135.
18. Вірченко В.В. Інтелектуальна безпека підприємства та шляхи її забезпечення / В.В. Вірченко // Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2013. – № 11 (200). – С. 51-54.
19. Вишняков Я.Д. Управление обеспечением безопасности предприятий: экономические подходы [Электронный ресурс] / Я.Д Вишняков, С. А. Харченко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №5. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2001/5/1533.html>.
20. Воробьева И. Блеск и нищета украинских зернохранилищ [Электронный ресурс] / И. Воробьева // Режим доступа: <http://latifundist.com>
21. Воробьев В.М. Проблемы экономической безопасности в странах рыночной трансформации / В.М. Воробьев // Вісник Харківського державного університету. Економічна серія. – 1999. – № 34 - 36. – С. 162-166.
22. Гавриш В.А. Практическое пособие по защите коммерческой тайны / В.А. Гавриш. – Сімферополь: «Таврида», 1994. – 153 с.
23. Гадышев В. А. Классификация угроз экономической безопасности предприятия / В.А. Гадышев, О.Г. Поскочинова. – Режим доступа: <http://vestnik.igps.ru>
24. Ганис Л.А. Иерархическая структура системы экономической безопасности / Л.А. Ганис // Альманах современной науки и образования. Тамбов: Грамота, 2007. – № 4 (4). – С. 64-67.
25. Гиг Дж. Прикладная общая теория систем / Дж. Гиг. Пер. с англ. Б.Г. Сушкова, В.С. Тюхтина – М.: Мир, 1981. – 733 с.
26. Гичева Н.Ю. Диагностика экономической безопасности как

составляющая антикризисного управления предприятием / Н.Ю. Гичева // Научно-технический сборник «Коммунальное хозяйство городов». – 2009. – №89. – С. 435-440

27. Голович Н.М. Методика аналізу та оцінки рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств / Н.М. Голович // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. 2013. Т. 18. Вип. 3/1. С. 79-83.

28. Гончаренко Л.П. Экономическая и национальная безопасность / Л.П. Гончаренко. М.: Экономика, 2007. 543 с.

29. Грант Р.М. Современный стратегический анализ: (Серия «Классика МВА») / Р.М. Грант. Пер. с англ. Под ред. В.Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2008. 560 с.

30. Грунин О.А. Экономическая безопасность организации: учеб. пособие / О.А. Грунин, С.О. Грунин. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.

31. Дацьків Р.М. Економічна безпека у глобальному вимірі / Р.М. Дацьків // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №7. – С. 143-153.

32. Деружинский В.А. Основы коммерческой тайны: Практическое пособие для предпринимателя / В.А. Деружинский, В.В. Деружинский. – Минск: Высшая школа, 1994. – 214 с.

33. Діденко Є.О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку/ Є.О. Діденко // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць, К.: Науково-дослідний економічний університет. – 2015. – № 5 (168) – С. 35-40

34. Довбня С.Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова // Фінанси України. – 2008. – №4. – С. 88-97.

35. Доленко Л.Х. Теория стратегии предприятия: (Монография) / Л.Х. Доленко. – Одесса: Астропринт, 1998. – 160 с.

36. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства / Л.І. Донець, Н.В. Ващенко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 240 с.

37. Доценко І.О. Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів загроз на рівень економічної безпеки підприємства / І.О. Доценко // Вісник ЖДТУ. – № 4 (54). – 2010. – С. 227-230.

38. Доценко Д.В. Экономическая безопасность: методологические аспекты составляющие / Д.В. Доценко, В.Н. Круглов // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – №4. – С. 415-427.

39. Друзяка А. Особенности инфраструктуры зернопотоков: хранение, транспортировка, перевалка / А. Друзяка // Порты Украины. 2013. № 5(127). С.

7-10.

40. Економіка підприємства: підручник / за заг. Ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2003. – 608 с.

41. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. Навч. посіб. / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький та ін. К.: Правова єдність, 2009. 544 с.

42. Єфімова Г.В. Визначення категорій «економічна безпека підприємства» і «безпечний розвиток підприємства» / Г.В. Єфімова, С.М. Марущак // Бізнес Інформ. – 2013. – №11. – С. 8-13.

43. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо скорочення кількості документів дозвільного характеру» від 09.04.2014 р. № 2436а: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/main>.

44. Забродский В. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы / В. Забродский, Н. Капустин // Бизнес-информ. 1999. № 15-16. С. 35-37.

45. Захаров О.І. Стратегія економічної безпеки підприємства / О.І. Захаров // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2012. № 2. С. 272-282.

46. Зеркалов Д.В. Экономическая безопасность: Монография / Д.В. Зеркалов. К.: Основа, 2011. – 586 с.

47. Зерновий та хлібопродуктовий товарообіг в Україні: Енциклопедичний довідник. – К.: АртЕк, 2000 – 540 с.

48. Иващенко Г.В. О понятии «безопасность» / Г.В. Иващенко // Теоретический журнал Credo new. 2000. №6. Режим доступа: <http://credonew.ru>

49. Ильин А.И. Планирование на предприятии / А.И. Ильин. – Мн.: ООО «Мисанта», 1998. – Ч.1: Стратегическое планирование. – 296 с.

50. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С.Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3 (21). – С. 12-19.

51. Ильяшенко С.Н. Оценка составляющих экономической безопасности предприятия / С.Н. Ильяшенко // Наукові праці Донецького державного технічного університету. – 2002. – № 47. – С. 18-22.

52. Исмагилов И.И. Принятие решений при количественных и качественных критериях описания альтернатив / И.И. Исмагилов // Исследование по информатике. – 2003. – № 6. – С. 21-28.

53. История древнего мира. В трёх книгах. Книга 2-я Расцвет древних обществ / Под ред. И.М. Дьякова, В.Д. Нероновой, И.С. Свенцицкой. М.: Главная редакция восточной литературы издательства «Наука», 1983 г. 576 с.
54. Иванова Н.В. Модель оцінки економічної безпеки агропромислових підприємств / Н.В. Иванова // Економіка та управління підприємствами. 2011. № 7-8 С. 26-29.
55. Иванюта Т.М. Економічна безпека підприємства / Т.М. Иванюта, А.О. Заїнчковський. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
56. Иванюта Т.М. Методичні підходи до аналізу економічної безпеки підприємств / Т.М. Иванюта // Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С. 137-141.
57. Іващенко Г.А. Ідентифікація дефініції «економічна безпека підприємства» / Г.А. Іващенко, О.Ф. Ярошенко // Бізнес Інформ. 2011. № 9. С. 129-131.
58. Йона О.О. Аналіз стану економічної безпеки у сфері економіки та бізнесу / О.С. Петров, О.О. Йона, // Інформаційна безпека: Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ, 2012. – № 2(8). – С. 7-12.
59. Йона О.О. Вплив інформаційних технологій на розвиток підприємства / О.О. Йона, М.В. Атанасов // Гармонізація суспільства – новітній напрямок розвитку держави: всеукраїнська наукова конференція аспірантів та молодих вчених (м. Одеса, 25 березня 2014 р.). – Одеса: ОНЕУ, 2014. С. 54-61.
60. Йона О.О. Дослідження стану сучасних технологій захисту електронних транзакцій / О.О. Йона // Технологический аудит и резервы производства. 2015. № 2/6(22). С.42-45.
61. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: Навчальний посібник / М.І. Камлик. К.: Атіка, 2005. 432 с.
62. Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы / Н. Капустин // Бизнес-информ. – 1999. – № 11-12. – С. 45-47.
63. Карачина Н.П. Термінологічний взаємозв'язок категорій в контексті економічної безпеки / Н.П. Карачина // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 2. – Луцьк, 2010. – С. 33-40.
64. Кендюхов А.В. Экономическая безопасность как экономическая

категория / А.В. Кендюхов // Наукові праці Донецького державного технічного університету. – 2002. – № 47. – С. 123-128.

65. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. Пер. с англ. под общ. ред. Г.Б. Кочеткова. М.: Прогресс, 1991. 392 с.

66. Клебанова Т.С. Модели оценки, анализа и прогнозирования экономической безопасности предприятия / Т.С. Клебанова, Е.А. Сергиенко // Бизнес Информ. – 2006. – № 8. – С. 65-72.

67. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – М.: Экономика, 1997. – 288 с.

68. Клопов І.О. Управління економічною безпекою промислового підприємства / І.О. Клопов // Вісник Запорізького нац. університету: Економічні науки. – 2011. – №1(9). – С. 43-52.

69. Князева Е.А. Современные подходы к определению сути экономической безопасности предприятия / Е.А. Князева, А.А. Сечняк // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 6 (16). – С. 34-40.

70. Коваленко К.В. Основи створення комплексної системи економічної безпеки підприємства: теоретичний аспект. / К.В. Коваленко. – www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2008_3/20%20.pdf.

71. Коваленко М.А. Економічна безпека корпоративного підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Нагорна, Н.В. Радванська; за заг. ред. М.А. Коваленка. – Херсон: Олді-плюс, 2009. – 404 с.

72. Кожененьовські Л. Управління безпекою / Л. Кожененьовські // Актуальні проблеми економіки. – 2004. - №1. – С.147-154

73. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємств: сутність і передумови формування / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов // Теорія та практика управління у трансформаційний період: зб. наук. пр. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2001. – Т. 3. – С. 3-7.

74. Козаченко Г.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: Монография / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарев, О.М. Ляшенко. – К.: Либра, 2003.– 280 с.

75. Колпаков П.А. Система экономической безопасности фирмы // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2013. – № 1. – Режим доступа: URL: <http://ekonomika.snauka.ru>

76. Коно Т. Стратегия и структура японських підприємств / Т. Коно //

М.: Прогресс, 1987. – 384 с.

77. Концепция контроллинга / Horvath & Partners: Пер. с нем. В. Толкач. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.

78. Концепція економічної безпеки України. – Ін-т екон. Прогнозування. Кер. Проекту В.М. Геєць. – К., 1999. – 56 с.

79. Кюне О.О. Методичні підходи до формування стратегії економічної безпеки підприємства / І.О. Кузнецова, О. О. Кюне //

80. Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: монографія / За загальною редакцією І. О. Кузнецової. – Харків: ТОВ ПромАрт, 2016. – С. 32-49.

81. Кюне О.О. Процес формування стратегії економічної безпеки хлібоприймального підприємства: інформаційна модель / О.О. Кюне, І.О. Кузнецова // Стратегічне управління хлібоприймальними підприємствами як основа продовольчої безпеки країни: монографія. Одеса: Магістр, 2016. С. 78-123.

82. Лабунская С.В. Особенности количественного определения уровня внутренних угроз экономической безопасности деятельности предприятия / С.В. Лабунская, Е.В. Прокопишина // Бизнес Информ. 2007. № 11. С. 97-102.

83. Левків Г.Я. Психологічні чинники економічної безпеки підприємств АПК / Г.Я. Левків, Б.Б. Батюк // Вісник Хмельницького національного університету: Зб. наук. пр. – Хмельницький, 2011. – Т.3, № 5. – С. 97-99.

84. Линник О.І. стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз / О.І. Линник, Н.В. Артеменко // Вісник НТУ «ХП». – Харків. – 2013. – № 67. – С. 159-169.

85. Ліпич Л.Г. Теоретико-методичні засади формування стратегії економічної безпеки підприємства / Л.Г. Ліпич, О.В. Скорук// Сучасні перспективи розвитку систем економічної безпеки держави та суб'єктів господарювання: (Колективна монографія). Черкаси: ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. С. 200-221.

86. Локтионова Ю.А. Механизм идентификации состояний экономической безопасности предприятия / Ю.А. Локтионова // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 5(051). С. 129-133.

87. Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку / Н. Лоханова // Економіст. 2005. №2. С. 52-56.

88. Лук'янова В.В. Діагностика економічної безпеки підприємства:

- монографія / В.В. Лук'янова, Ю.В. Шутяк. Хмельницький: ХНУ, 2014. 165 с.
89. Лысюк В.М. О проблемах ценовой конкуренции и ее оценки / В.М. Лысюк // Экономические инновации: Сборник научных работ. Выпуск 17. Одеса: Інститут проблем ринка и економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. С. 205-210.
90. Маглакелидзе Т.О. О задачах и критериях обеспечения экономической безопасности / Т.О. Маглакелидзе // Общество и экономика. 2003. № 4-5. С. 105-111.
91. Макарчук О.В. Стратегія економічної безпеки підприємства: обґрунтування та окремі методологічні засади формування / О.В. Макарчук // Наукові записки (Українська академія друкарства). 2013. № 3 (44). С. 63-67.
92. Манцуров І.Г. Побудова ієрархічної структури складових економічної безпеки підприємств / І.Г. Манцуров. О.В. Нусінова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2011. № 9. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
93. Мартинюк В.П. Інституційні зміни у сфері господарювання та їх можливий вплив на рівень економічної безпеки / В.П. Мартинюк // Енергетика: економіка, технології, екологія. – 2001. – № 2. – С. 73-79.
94. Марущак С.М. Проблеми застосування існуючих методик оцінки економічної безпеки діяльності підприємств / С. М. Марущак // Наукові праці. Серія «Економіка». – 2010. – Вип. 132. – Т. 145. – С. 115-119.
95. Мацеха Д.С. Функціональні складові економічної безпеки та показники їхньої оцінки для підприємств легкої промисловості / Д.С. Мацеха // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип.1(48). – С. 128-133.
96. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія / В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк та ін. – Х.: ВД «Інжек», 2006. – 240 с.
97. Недодаєва Н.Л. Загрози фінансовій безпеці підприємств енергетичної галузі / Н.Л. Недодаєва, В.Г. Лежєцькова // Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2013. № 11 (200). С. 192-194.
98. Олійничук О.І. Обліково-інформаційне забезпечення формування й імплементації стратегії економічної безпеки підприємства / О.І. Олійничук // вісник Житомирського Державного технологічного університету. Серія: економічні науки. 2015. № 1 (71). С. 41-46.
99. Омелянович Л.О. Економічна безпека торговельного підприємства

(монографія) / Л.О. Омелянович, Г.Є. Долматова. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 195 с.

100. Орлик О.В. Економічна безпека підприємства: властивості, стратегія та методи забезпечення // Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки (Монографія). 2014. Дніпропетровськ: Науковий журнал «Економіка і фінанси». С. 176-183.

101. Орлик О.В. Система загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання / О.В. Орлик // Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип.1(52) С. 250-257.

102. Основы экономической безопасности. (Государство, регион, предприятие, личность) / Под редакцией Е.А. Олейникова. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 288 с.

103. Особливості гарантування економічної безпеки підприємницької діяльності в ринкових умовах: Монографія / О.Ф. Долженков, Ж.О. Жуковська, О.М. Головченко; За заг. ред. О.Ф. Долженкова. Одеса: ОЮІ ХНУВС, 2007. 2008 с.

104. Отенко І.П. Економічна безпека підприємства / І.П. Отенко, Г.А. Иващенко, Д.К. Воронков. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 252 с.

105. Офіційний сайт Державного комітету статистики: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

106. Офіційний сайт інформаційно-аналітичного агентства «АПК-Інформ»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apk-inform.com>.

107. Офіційний сайт інформаційного агентства «ПроАгро»: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.proagro.com.ua>.

108. Офіційний сайт інформаційного агентства «УкрАгроКонсалт»: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukragroconsult>.

109. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики: [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <http://minagro.gov.ua>

110. Офіційний сайт Української зернової асоціації: [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <http://uga-port.org.ua>

111. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В. В. Пастухова – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с. – Бібліогр.: с. 280-299.

112. Петров А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия / А.Н. Петров. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992. – 127 с.

113. Програма Міністерства аграрної політики «Зерно України». – Режим

доступу: <http://mir.zavantag.com>

114. Прус Н.В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства / Н.В. Прус // Вісник Східно-українського національного університету імені Володимира Даля № 3(157). Частина 2. Луганськ: Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2011.

115. Рынок продуктов переработки зерна Украины // Хранение и переработка зерна. – №№ 1, 2012 – № 12, 2015.

116. Сак Т.В. Діагностування рівня економічної безпеки підприємства в умовах обмеженості інформації // Т.В. Сак // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – №3. – С. 404-408.

117. Тамбовцев В.Л. Объекты экономической безопасности / В.Л. Тамбовцев // Вопросы экономики. – 1994. – №12. – С. 45-54.

118. Тамбовцев В.Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура проблемы / В.Л. Тамбовцев // Вестник МГУ. Сер. 6. Экономика. – 1995. – №3. – С. 3-10.

119. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

120. Управление по результатам / Т. Сайталайнен, Э. Воутилайнен, П. Порене, И.Х. Ниссинен. Пер. с финского Боровков Г.А. и др.; Общ. ред. и предисл. Я. А.Лейманна. – М.: Прогресс, 1991. – 319 с.

174. Фальченко О.О. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємств /О.О.Фальченко, Ю.С. Глушач // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХП». – 2013. – № 66 (1039). – С. 157-160.

121. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов / В.С. Гусев, Б.И. Кузин, М.Д. Медников. СПб.: Очарованный странник, 2001. 256 с.

122. Экономическая и национальная безопасность: Учебник / Под ред. Е.А. Олейникова // Росс. эконом. акад. им. Г.В. Плеханова. М.: Экзамен, 2005. 766 с.

123. Dalkey N. An elementary cross-impact model / Norman Dalkey // Technological Forecasting and Social Change. 2002. 3(3). P. 341-351.

124. Enzer S. Cross-impact techniques in technology assessment / Selwyn Enzer // Futures. Torino, Italy: Elsevier. 2005. 4(1). P. 30-51.

125. Hax A.C. Strategic Management: an Integrative Perspective / A.C. Hax, N.S. Mailuf. Prentice Hall, 1984. P. 327.

126. Kenneth Ch. A New Look at the Cross-Impact Matrix and its Application in Futures Studies / Ch. Kenneth. Journal of Futures Studies. May 2008, 12(4). P. 45-52.

127. Lambert D. La defense de l'ekono-mie: la conjugasion des efforta de i'Etat, de l'entreprise et d'individuy // Strategi-gue. 1990. Ns 2. P. 83-98.

АНОТАЦІЯ

Шевченко Д.В. «Формування стратегії економічної безпеки хлібоприймальних підприємств». – Кваліфікаційна робота подана для присвоєння другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю «Фінанси, банківська справа та страхування». – К.: Національна академія управління, 2021.

В кваліфікаційній роботі розглянуті питання формування стратегії економічної безпеки хлібоприймальних підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності, яка б сприяла використанню їх потенціалу та захисту від загроз, що притаманні ринку відповідних послуг, не отримали достатнього розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії економічної безпеки хлібоприймальних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні засади та практичні аспекти управління економічною безпекою підприємства з урахуванням стратегічних загроз.

Результати дослідження: узагальнено наукові точки зору щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства» та систематизовано класифікаційні ознаки загроз економічній безпеці, уточнено сутність поняття «стратегія економічної безпеки». Систематизовано основні концептуальні положення щодо формування та реалізації стратегії економічної безпеки підприємства та досліджено методи оцінювання економічної безпеки підприємства, визначено методичні основи формування системи стратегічних загроз економічній безпеці. Визначено тенденції розвитку ринку послуг хлібоприймальних підприємств для обґрунтування складу стратегічних загроз економічній безпеці підприємства. Сформульовано концептуальні засади оцінювання стратегічної економічної безпеки підприємства хлібопродуктів. Розроблена інформаційна модель формування стратегії економічної безпеки підприємства та обґрунтовано процедуру оцінювання можливості реалізації обраної стратегії економічної безпеки підприємства з використанням методу крос-факторного аналізу сценаріїв.

Ключові слова: економічна безпека, стратегія економічної безпеки, загрози, захист, методи оцінювання, аналіз, конкурентні позиції, якість послуг, рентабельність.

ABSTRACT

Shevchenko Diana. «Formation of the strategy of economic security of the bakery enterprise». – Qualification work submitted for assignment of the second (master's) higher education level, majoring in Finance, Banking and Insurance. – K.: National Academy of Management, 2021.

In the master's thesis the issues of forming the strategy of economic security of grain receiving enterprises considering the specifics of their activity were considered, which would help to use their potential and protect against the threats inherent in the market of the corresponding services, did not receive sufficient development.

The object of the research is the processes of forming the strategy of economic security of the bakery enterprise.

The subject of the study is theoretical, scientific and methodological principles and practical aspects of management of economic safety of the enterprise, taking into account strategic threats.

The results of the study: generalized scientific points of view on the essence of the concept «economic security of the enterprise» and systematized classification of threats to economic security, the essence of the concept «economic security strategy» is specified. The main conceptual provisions concerning the formation and implementation of the economic security strategy of the enterprise are systematized, methods of assessing the economic security of the enterprise are investigated, methodical bases for the formation of the system of strategic threats to economic security are determined. The tendencies of development of the market of services of grain reception enterprises for the substantiation of composition of strategic threats to economic safety of the enterprise are determined. The conceptual bases of estimation of strategic economic safety of the enterprise of bread products are formulated. The information model of the strategy of economic security of the enterprise is developed and the procedure for evaluating the possibility of realization of the selected strategy of economic security of the enterprise using the method of cross-factor analysis of scenarios is substantiated.

Key words: economic security, strategy of economic security, threats, protection, methods of evaluation, analysis, competitive positions, quality of services, profitability.