

## 4.6. Формування системи управління економічною безпекою аграрного підприємства

*Березіна Л. М., Братанов Б. В.  
Полтавська державна аграрна академія*

Загострення світової економічної кризи призвело до перегляду існуючих підходів забезпечення стабільного розвитку національної економіки, передусім, у напрямі розробки та реалізації заходів попередження дестабілізуючих явищ та процесів [233]. Негативний вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ аграрних підприємства неможливо уникнути, але можливо знизити до мінімуму. Тому в останні роки усе частіше науковці приділяють увагу питанням економічної безпеки підприємств. Саме організація та управління економічною безпекою вітчизняних аграрних підприємств дозволить покращити фінансово-економічне становище українських підприємств аграрного сектору та сприятиме сталому розвитку економіки України в цілому.

Для забезпечення безпеки підприємства необхідний взаємозв'язок всіх учасників цього процесу (персоналу, служб, відділів), варто щоб їх зусилля були взаємоузгоджені і скоординованими, адже саме дасть змогу досягти бажаного кінцевого результату. При реалізації заходів з безпеки кожний із учасників процесу повинен мати чітке уявлення про коло своїх обов'язків та відповідальності. А тому задля своєчасного виявлення потенційних та реальних загроз, небезпек і ризиків, попередження їх виникнення і/або зменшення негативного впливу на роботу підприємства, доцільно донести зміст основних заходів не лише безпосереднім учасникам, а всьому колективу підприємства. Однак, при цьому існує цілий ряд засобів, способів, методів забезпечення безпеки, який має бути засекреченим і до них матиме доступ лише обмежена кількість осіб цього процесу [234]. Саме з цією метою і має створюватися підрозділ для забезпечення економічної безпеки підприємства.

На нашу думку, управління економічною безпекою аграрного підприємства – це складний динамічний процес, що поєднує управлінські функції з використанням наявних ресурсів (включаючи земельні) з метою

---

<sup>233</sup> Хоменко О.А. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємств агропромислового комплексу та необхідність її забезпечення. Наукові пріоритети розвитку аграрної сфери в умовах глобальних змін: матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Тернопіль, 4-5 грудня 2014 р.). Тернопіль, 2014. С. 177-179.

<sup>234</sup> Орлик, О. В. Напрямки формування надійної системи економічної безпеки суб'єктів господарювання. Соціально-економічні аспекти розвитку економіки та управління : міжнар. наук.-практ. конф., 16-17 січня 2014 р. : матеріали конф. Дніпропетровськ : "ФОРМ Дробязко С.І.", 2014. С. 306–309.

забезпечення ефективності і результативності діяльності підприємства у поточному періоді функціонування та у довгостроковій перспективі, враховуючи наявні і потенційні загрози, небезпеки, ризики зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Ідея про практичну необхідність створення такого самостійного об'єкту в організаційній структурі аграрного підприємства повинна бути обговорена, ще на етапі рішення про утворення підприємства. Перш за все на це впливає розмір і специфіка (напрям) діяльності майбутнього підприємства. Для багатьох аграрних підприємств створення окремого підрозділу, який займається економічною безпекою підприємства не є пріоритетним напрямком роботи, що в майбутньому може значно вплинути на економічну успішність його роботи. Найчастіше нехтування цією важливою функціональною складовою призводить до погіршення роботи всього підприємства чи, навіть, до банкрутства.

Наразі аграрні підприємства України опинилися в умовах, коли необхідно самостійно забезпечувати виробничу діяльність і стійкий розвиток. За таких обставин важливою умовою підвищення ефективності та стійкого розвитку аграрних підприємств в умовах ринкових відносин є формування системи управління економічною безпекою таких підприємств.

Під системою управління економічною безпекою підприємства (СЕБП) доцільно розуміти комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, що забезпечують захист підприємства від негативного впливу оточуючого середовища і дозволяють досягти поставлених цілей.

Необхідність формування системи управління економічною безпекою аграрних підприємств зумовлена наступними чинниками:

- постійна взаємодія підприємств з факторами оточуючого середовища як основного джерела загроз, що можуть спричиняти дестабілізуючий вплив на їх діяльність;
- наявність слабких місць у діяльності підприємств і можливість розробки заходів щодо їх своєчасного усунення;
- управління економічною безпекою є головним резервом оптимізації основних виробничих процесів виготовлення продукції рослинництва і тваринництва;
- вимоги ринкової економіки до забезпечення економічної безпеки як фактору сталого розвитку підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності.

Формування системи управління економічною безпекою підприємства, передбачає використання сукупності заходів, які тісно пов'язані між собою.

Серед них виокремлюють: підготовчий етап створення економічної безпеки підприємства, розробка економічно доцільного проекту створення, затвердження і узгодження, побудова системи економічної безпеки, розроблення сценаріїв дій для різних можливих ситуацій (звичайних та надзвичайних), контроль над виконанням поставлених завдань. Їхня задача полягає у захисті від дій, що можуть призвести до значних економічних втрат у процесі функціонування підприємства.

За допомогою стратегії формування системи економічної безпеки підприємства відбувається застосування певних процедур і виконання конкретних дій. Однак, система економічної безпеки не може бути шаблонною для всіх підприємств. Кожним підприємством має бути розроблена особлива (під себе) стратегія і тактика, а також можливі варіанти забезпечення економічної безпеки. Удосконалення методів аналітичної та силової роботи щодо її забезпечення вимагає розвитку аналітичних функцій всіх служб підприємства.

На початковому етапі необхідно провести попередні підготовчі роботи на підприємстві, що дасть змогу визначитись з типом організації СЕБП. Зокрема, досліджується ринкова позиція, характер, масштаби та напрям діяльності, оцінка наявних та потенційних зовнішніх і внутрішніх загроз, фінансові можливості, аналіз нинішніх заходів щодо забезпечення економічної безпеки. Для виконання цієї роботи на підприємстві має бути призначена відповідальна особа яка буде керувати не тільки цим етапом, а в подальшому зможе очолити новостворений структурний підрозділ.

У процесі розробки економічно доцільного проекту впровадження СЕБП необхідно провести:

- виправлення чи ліквідацію, виявлених на підготовчому етапі, недоліків;
- пошук варіантів щодо удосконалення системи безпеки та розрахунок необхідних для цього ресурсів;
- планування матеріальних втрат.

На цьому етапі також потрібно обґрунтувати доцільність (недоцільність) створення такої служби, враховуючи можливі збитки у разі, наприклад, неповернення дебіторської заборгованості, крадіжок або псування продукції, витоку важливої інформації про діяльність підприємства, незаконних дій правоохоронних чи державних органів та інших негативних економічних дій (як то рейдерство). Ефективна СЕБП здатна значно зменшити збитки у цьому напрямку.

Перед початком формування системи управління економічною безпекою підприємства визначають основні завдання, котрі вона має виконувати у майбутньому:

- охорона інтересів і прав підприємства та її працівників;
- моніторинг стану оточуючого середовища;
- визначення потенційних загроз економічній безпеці та впровадження своєчасних, адекватних заходів для попередження або зменшення деструктивних дій на діяльність підприємства;
- ідентифікація можливих клієнтів, партнерів та конкурентів;
- захист конфіденційної інформації;
- прогнозування подій на ринку, на якому функціонує підприємство, та визначення можливостей виходу на нові ринки;
- розробка заходів для підвищення іміджу і ділової репутації підприємства;
- контроль за ефективністю роботи підприємства в цілому.

Після визначення завдань і окреслення основних параметрів, котрим повинна відповідати економічна безпека підприємства, можна переходити до побудови організаційної структури служби економічної безпеки. До класичної структури входять такі підрозділи: охорони; інформаційно-аналітичний; внутрішньої безпеки; захисту конфіденційної інформації; експертний. Доцільно зауважити, що у процесі затвердження і узгодження системи безпеки мають брати участь керівник підприємства та менеджери усіх структурних підрозділів.

Проаналізовані етапи алгоритму формування системи економічної безпеки підприємства та визначена можлива структура служби дозволяє визначитись з суб'єктами і об'єктами економічної безпеки. Об'єкт і суб'єкт системи забезпечення економічної безпеки підприємства тісно взаємопов'язані. Основними об'єктами її захисту виступає: продукція підприємства, працівники, комерційні таємниці та внутрішня інформація, інтелектуальна власність, фінансові ресурси, основні оборотні та виробничі фонди, нематеріальні активи, репутація і імідж підприємства.

Суб'єкти системи управління економічною безпекою поділяються на партнери, конкуренти, посередники, споживачі, постачальники).

Заключним етапом формування системи економічної безпеки підприємства є впровадження заходів щодо ефективного контролю за діяльністю підрозділу. Систему контролю доцільно будувати, враховуючи специфіку роботи підприємств аграрного сектору. Якщо впродовж певного часу результати роботи по забезпеченню економічної безпеки підприємства

визначаються як не задовільні, тоді варто повернутися до етапу розробки економічно доцільного проекту.

У довгостроковій перспективі впровадження ефективної системи економічної безпеки на підприємстві допоможе керівництву і персоналу підприємства бути готовими до непередбачуваних обставин як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Саме підприємства з ефективним і високим рівнем економічної безпеки мають позитивну економічну віддачу не тільки через зменшення витрат у зв'язку з непередбачуваними обставинами але і завдяки комплексному підвищенню загального рівня економічної безпеки.

Для сучасної економіки України характерні ринкові процеси пов'язані з негативним впливом фінансово-економічної кризи, великою і складною структурою інституційного оточення переплетеність та складність ринкових процесів характеризують взаємовплив та взаємопроникнення елементів, чинників, умов внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Скорочення експорту і зростання імпорту на сільськогосподарську продукцію може викликати руйнацію українського аграрного виробництва. Пільги імпортерам сільськогосподарської сировини можуть спричинити зниження ціни на вітчизняну продукцію протягом кількох місяців, тоді українські товаровиробники одержать менші суми коштів і не збільшуватимуть обсяги посівів та поголів'я на перспективу.

Пільговий імпорт та сукупність інших причин негативно впливають на рослинницьку і тваринницьку галузі та зумовлюють скорочення площ посівів зернових, поголів'я великої рогатої худоби і свиней. Все це вимагає докорінної реструктуризації ринку сільськогосподарської продукції. Потребує також якісного поліпшення законодавча база, на основі якої регулюються експортно-імпортні операції із зерном, молоком та м'ясом.

Саме всі ці фактори можуть стати каталізатором для виникнення загроз у різних сферах діяльності підприємства. У разі відсутності належного контролю ці фактор можуть спричинити появу кризових ситуацій. Дуже важливим є розроблення в умовах кожного підприємства спеціального механізму забезпечення економічної безпеки із врахуванням усіх можливих обставин.

Підприємство як соціально економічна система функціонує у мінливому середовищі, яке ніколи не буває стабільним. Продуктивна діяльність підприємства передбачає можливість адекватно реагувати на зміни цього середовища. Невдала або несвоєчасна реакція може спричинити великі збитки. Визначення чинників зовнішнього і внутрішнього середовища стає важливою частиною для побудови і створення цілісної структури економічної безпеки підприємства.

Структурування та комбінування елементів системи економічної безпеки відбуваються задля її забезпечення на всіх рівнях. Нестримне підкріплення факторів, які загрожують економічній безпеці та обумовлюють пригнічення його розвитку, сприяють створенню системи моніторингу економічної безпеки на підприємстві, щоб завчасно реагувати на можливе виникнення небезпеки чи ризиків, що загрожують діяльності підприємства, і вживання адекватних заходів захисту й протидії.

Моніторинг економічної безпеки підприємства має бути результатом синергії між усіма відповідними відділами та службами підприємства. Під час здійснення моніторингу доцільно застосовувати принцип безперервності спостереження за станом об'єкта моніторингу з урахуванням фактичного стану і тенденцій розвитку його потенціалу, а також рівня загального розвитку економіки, політичної ситуації та дії інших загальносистемних елементів. Результати систематичного моніторингу дадуть змогу отримати інформацію про загрози економічній безпеці підприємства, стан оточуючого середовища, провести моделювання впливу можливих загроз на операційну діяльність підприємства, спрогнозувати наслідки і визначити можливі варіанти попередження чи протидії.

Для забезпечення стабільного стану економічної безпеки підприємства важливо впровадити нові якісні рішення в сфері економічної безпеки для реального підвищення її рівня. Охорона комерційної таємниці є обов'язковою умовою збереження стабільних позицій фірми, високого прибутку і стабільності. Зарубіжний досвід показує, що недбале ставлення до цих питань може призвести до втрати до 30% виручки. Для збереження комерційної таємниці, захисту персоналу і керівництва підприємства, забезпечення її інформаційної безпеки потрібно створити відповідну технічну базу.

Особливу увагу при забезпеченні ефективної роботи підприємства відіграє перевірка партнерів та контрагентів. Економія в цьому плані може призвести до значних економічних втрат. Відсікання ненадійних партнерів є важливою функцією групи, що займається економічною безпекою на підприємстві. Послідовна робота у цьому напрямку зможе не тільки поліпшити загальний стан економічної безпеки, а й можливо підвищити рівень якості продукції і знизити загальнопромислові витрати.

Для підвищення фінансової стабільності на підприємстві доцільним є проведення періодичного прогнозування розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища.

Терміни проведення прогнозування загроз залежить від потреб підприємства і тенденцій змін на ринку. Час між двома послідовним

спостереженнями також має великий вплив на точність передбачень, адже чим коротший проміжок часу - тим більша ймовірність правильної оцінки. Однак, чим частіше будуть проводитися спостереження, тим більшими будуть витрати підприємства.

Особливу увагу, при проведенні прогнозування загроз, варто звернути на використання методу «контрольних точок». Їх визначення ґрунтується на дослідженні впливу відхилень на витрати та прибуток. Як правило «контрольні точки» визначаються певними структурними підрозділами - «центрами витрат» або «центрами прибутку».

«Центри витрат» - це місця на підприємстві, де концентруються найбільші за величиною виробничі та трансакційні витрати, а «центри прибутку» - підрозділи чи процеси, які забезпечують найбільшу прибутковість та рентабельність функціонування підприємства. Як приклад «контрольної точки» є різке зниження попиту на основну продукцію. Ці точки також відображають найсуттєвіші можливі впливи зовнішнього середовища на ефективну діяльність підприємства.

Наступним етапом у механізмі реалізації управління економічною безпекою буде визначення стратегічних проблем, які найбільше впливають на стан економічної безпеки підприємства. Далі варто створити новий функціональний підрозділ, який повинен займатися економічною безпекою підприємства. Основним функціональним завданням якого є здійснення управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

Завершальним етапом буде створення системи контролю за виконанням поставлених завдань і перевірки результатів виконаної роботи. Удосконалення системи економічної безпеки передбачає ліквідацію виявлених недоліків, а також розробку пропозицій щодо удосконалення уже існуючої системи забезпечення економічної безпеки.

Головними критеріями оцінювання ефективності та надійності сформованої системи є:

- сталий розвиток, збереження і примноження матеріальних цінностей підприємства, високий рівень конкурентоспроможності продукції;
- використання інноваційних технологій у виробничій діяльності;
- недоторканість комерційної інформації і всіх ресурсів;
- своєчасне попередження кризових ситуацій і нейтралізація негативних факторів, які впливають на діяльність підприємства.

При цьому до обов'язків працівників буде входити також пошук можливостей для розвитку підприємства, побудови партнерських відносин а також розширення ринків збуту готової продукції підприємства.

У сьогоdnішньому бізнес-середовищі українські аграрні підприємства

відчувають постійний вплив несприятливих факторів як всередині, так і зовні. Вплив цих чинників можна відчути у всіх сферах діяльності підприємства. В результаті компанії втрачають свої позиції на українському та зовнішньому ринках. Для стабільної роботи варто створювати і систематично проводити оцінку системи управління економічною безпекою підприємства.

Ефективне управління економічною безпекою, яке повинне базуватися на засадах комплексності, безперервності, законності, тощо, та спрямоване на покращення роботи усіх функціональних сфер діяльності підприємства, сприятиме дієвій роботі українських аграрних підприємств та усієї економіки країни в цілому.

#### **4.7. Сучасні тенденції формування та реалізації стратегії розвитку переробних підприємств**

*Волкова Н. В.*

*Полтавська державна аграрна академія*

Переробні підприємства з виробництва харчових продуктів наразі змушені працювати у мінливому конкурентному середовищі, яке характеризується радикальними змінами пріоритетів держави, оновленням технологій, асортименту продукції, запитів, інтересів і смаків покупців, збільшенням кількості конкурентів та посиленням їх тиску. А тому переробникам доцільно окреслювати стратегічні напрями свого розвитку.

Бізнес-середовище діяльності переробних підприємств України в сучасних умовах характеризується підвищенням рівня складності, динамічності та невизначеності (як то нові інформаційні технології, різкі зміни поведінки споживачів, підвищені вимоги до якості продукції та ін.), що свідчить про доцільність і необхідність впровадження у роботу підприємств переробної промисловості засад і технологій стратегічного управління.

Такі умови спонукають переробні підприємства мати в арсеналі набір мобільних і найбільш ефективних видів діяльності, форм та методів поведінки, котрі можуть підкреслити вигідні сторони і закріпити позиції в конкурентному середовищі, що дозволить підприємству досягти поставлених цілей.

Стратегія розвитку переробних підприємств з виробництва харчових продуктів формується на основі аналізу зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив його діяльності з урахуванням непередбачених