

**ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ДУБ БОГДАНА СТАНІСЛАВІВНА

УДК 005.412[168.4:33-049.5]+(334.758.4:631.151.61)(043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ
РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОХОЛДИНГІВ**

Спеціальність 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської
діяльності (економічні науки)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Б С. Дуб

Науковий керівник: Кирилюк Євгеній Миколайович, д. е. н., професор

Черкаси, Київ – 2021

АНОТАЦІЯ

Дуб Б.С. Розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів. – Кваліфікаційна праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) зі спеціальності 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності». – Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». Черкаси, Київ, 2021.

Дисертаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій у сфері інноваційного розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів. До 2008-2009 рр. багато підприємств зазвичай не вважали економічну безпеку категорією, якою необхідно управляти. Однак після кризи погляди змінилися і компанії почали формувати системи економічної безпеки для захисту діяльності, інфраструктури, матеріальних та нематеріальних активів.

За сучасного стану господарювання очевидно, що забезпечення економічної безпеки на рівні суб'єктів підприємницької діяльності є однією з найважливіших складових частин системи гарантування економічної безпеки держави. Необхідність вивчення економічної безпеки агрохолдингів як найбільших та найвпливовіших представників агробізнесу України особливо гостро постає під час погіршення світових економічних, політичних, екологічних та інших умов, збільшення кількості потенційних ризиків та масштабів збитків від них.

Сучасні динамічні події, протиріччя, інтеграційні процеси та зовнішні виклики актуалізують питання економічної безпеки агрохолдингів та держави.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів» розглянуто історичні передумови, види та рівні, державний вплив, світові умови та деструктивні чинники економічної безпеки підприємства; питання розуміння предмету та ступінь координації

зусиль наукової спільноти України та світу, визначено роль економічної безпеки підприємства в національній економічній безпеці, проаналізовано основні ризики сучасності для бізнесу. Запропоновано авторське бачення ключових категорій економічної безпеки та узагальнено проблеми ефективного забезпечення економічної безпеки підприємства.

У роботі розкрито сутність економічної безпеки підприємств у контексті сучасних досліджень. Наведено класифікацію наукових підходів, висвітлено особливості їх використання в теоретичних дослідженнях та господарській практиці. Підкреслено, що наявність великої кількості підходів до визначення «економічна безпека підприємства» не сприяє кращому розумінню сутності поняття – навпаки, розпорошується увага наукової спільноти, що, зокрема, не сприяє детальному вивченню феномену економічної безпеки підприємства в практичному аспекті. Сформовано авторський підхід до визначення даної дефініції, а саме: за сутністю економічна безпека підприємства має триєдиний зміст – стан захищеності від загроз, дисципліна менеджменту та міжгалузева наука, які знаходять практичне застосування в управлінській діяльності суб'єктів господарювання.

Запропоновано таке трактування: система економічної безпеки підприємства – концептуальна категорія, яка визначає стратегічні рамки в управлінні загрозами і є сукупністю об'єктів, суб'єктів, функціональних складників, методики оцінювання та заходів (процесів, процедур) із забезпечення економічної безпеки організації, що використовуються підприємством/організацією/установою задля найповнішого гарантування захищеності. Фундаментальною основою ефективної системи економічної безпеки підприємства є наукова теорія безпекології (узгодженість експленарного, теоретичного та методологічного базисів), визначена політика економічної безпеки підприємства (мета, цілі, завдання, функції, принципи і створення власної служби), стратегія (види стратегій, система цілей, тактика й оперативне реагування) та концепція економічної безпеки підприємства (загальні положення діяльності із забезпечення економічної безпеки).

В ефективному управлінні економічною безпекою підприємства ключовим етапом є визначення її рівня, комплексне оцінювання та аналіз як підґрунтя для прийняття рішень. Оцінювання економічної безпеки ще не досягло достатнього рівня розвитку для задоволення потреб менеджерів та науковців. У розділі проведено ревізію термінологічного апарату оцінювання економічної безпеки підприємства, узагальнено групи об'єктів оцінювання, підходи та інструментарій, розглянуто галузеву специфіку досліджень.

У розділі 2 «Особливості функціонування та розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів» розглянуто агрохолдинги з погляду економічної безпеки й визначено основні передумови їх формування та діяльності. Розглянуто загальний стан галузі АПК, проаналізовано основні показники діяльності (прибутки/збитки, рентабельність та банкрутства) у середньому по Україні, для незалежних підприємств та агрохолдингів. Установлено етапи розвитку, порівняно земельний банк холдингових аграрних компаній, з'ясовано географічний розподіл, рівні боргової безпеки, фінансової надійності, виторгу, ефективності найбільших аграрних холдингів. Досліджено особливості економічної безпеки агрохолдингів за період 2011-2020 рр. Визначено сучасні тренди економічної безпеки вертикально інтегрованих аграрних структур, узагальнено ретроспективні дані щодо розвитку цих формувань, їхніх сильних і слабких сторін. Виконано огляд рейтингів агрохолдингів України за репутацією, інноваційністю, технологічністю та прибутковістю. Подано аргументи щодо вдосконалення системи економічної безпеки інтегрованих агроформувань на основі повного врахування функціональних складників. Систематизовано загальноекономічні, фінансові, кадрові, політико-правові, інформаційні, виробничі, фізичні, ринкові та інтерфейсні ризики агрокомпаній.

Здійснено аналіз наявних систем економічної безпеки в агрохолдингах з активами в Україні. Для подальшого аналізу обрано 5 найбільших агрохолдингів України з різним фінансовим станом, масштабом виробництва, присутністю на міжнародних фондових біржах, які відповідали критерію

географічної представленості (діяльність охоплює кілька областей України) та доступності консолідованої (в т.ч. фінансової) інформації: Авангард, Агротон, ІМК, Кернел та МХП. З'ясовано, що діяльність агрохолдингів в аспекті економічної безпеки підприємства вирізняється фрагментарністю і фактично ще не є сформованою інтегрованою системою. Виявлено основні характеристики систем управління ризиками п'яти найбільших агрохолдингів України, наведено показники діяльності та узагальнено їхні стратегії.

Комплексне оцінювання економічної безпеки агрохолдингів проведено на підставі аналізу фінансово-економічного стану шляхом зіставлення та порівняння динаміки прибутку, виторгу, дохідності акцій, вартості компаній, EBITDA, показників рентабельності та ліквідності балансу тощо. Для агрокомпаній проведено коефіцієнтний аналіз за відповідною методикою (містить 20 критеріїв), розрахунок ймовірності банкрутства за традиційними та сучасними підходами (у цій категорії використано 25 технік). На основі результатів досліджень визначено особливості економічної безпеки агрохолдингів (як стану) та проблеми у фінансовому складникові системи економічної безпеки підприємства.

Третій розділ «Напрями забезпечення інноваційного розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів» присвячений систематизації, узагальненню, подальшому поглибленню та вдосконаленню положень про стратегію інноваційного розвитку системи економічної безпеки агрохолдингу. Досліджено довготривале планування, розробка стратегічного бачення розвитку системи економічної безпеки агрохолдингу. Запропоновано авторське трактування поняття стратегії інноваційного розвитку системи економічної безпеки агрохолдингу, представлено графічну модель процесу формування стратегії економічної безпеки підприємства (формування бачення, цілей, місії; моніторинг, аналіз загроз та середовища; визначення альтернатив та вибір з-поміж них; безпосередня реалізація стратегії та контроль, внесення коректив із відповідним переглядом). На основі проведеного аналізу з'ясовано головні інтереси компанії, на задоволення яких

має спрямовуватися діяльність у сфері реалізації стратегії інноваційного розвитку системи економічної безпеки. Доведено необхідність розробки стратегії системи економічної безпеки підприємства, що надає додаткові конкурентні переваги і сприяє підвищенню ефективності.

Розглянуто особливості теперішніх умов господарювання українських суб'єктів підприємницької діяльності, охарактеризовано стратегію блакитного океану як один з альтернативних варіантів завоювання ринків та успішного функціонування компанії, надано основні рекомендації щодо застосування стратегії у вітчизняних умовах.

Обґрунтовано теоретико-методичні та практичні засади інтеграційно-синергетичного менеджменту з метою поліпшення функціонування системи економічної безпеки підприємства.

Інтеграція систем менеджменту стала вимогою сучасності для виживання підприємства. Визначено кілька міжнародних стандартів, які можуть використовуватися під час формування інтегрованих систем менеджменту, але жоден із них не враховує всі існуючі типи менеджменту. Сформовано авторський підхід до інтеграції видів менеджменту для гарантування економічної безпеки підприємства – основними є ризик-менеджмент, фінансове, антикризове та стратегічне управління, до яких додаються всі види, що впливають на різні аспекти діяльності організації (кадровий, виробничий, інформаційний менеджмент та ін.)

Розглянуто поняття «менеджмент знань» у системі економічної безпеки як сукупність управлінських процесів, процедур, функцій, технік, прийомів, методів, програмно-технологічних засобів, які сприяють своєчасному доступу суб'єктів системи економічної безпеки підприємства до необхідних знань, інформації, даних для захисту від деструктивної дії загроз зовнішнього та внутрішнього середовища. Виявлено, що знання не є панацеєю, це лише потенційна можливість формування та функціонування дієвої системи економічної безпеки підприємства. Лише ефективне управління знаннями реалізує їхній потенціал захисту. Встановлено, що головна ціль управління

знаннями в контексті гарантування економічної безпеки – здобути знання тоді, коли це необхідно і вдало їх застосувати, щоби нівелювати вплив небезпек, ризиків, загроз.

Уперше наведено графічну інтерпретацію знань у системі економічної безпеки підприємства у вигляді моделі, об'єднано два напрями досліджень – управління ризиками та знаннями, узагальнено попередні напрацювання.

Практична значущість. Інтегрована система менеджменту, створена за пропонованою моделлю сприяння економічній безпеці підприємства може бути використана на підприємствах будь-якої галузі та масштабу, оскільки певним чином вказані види управління застосовуються повсюдно й у будь-яких умовах, а їх цілеспрямоване інтегрування поліпшує стан системи економічної безпеки. Ефективне використання інформації, формування бази знань про ризики в системі економічної безпеки агрохолдингу сприяє інноваційному розвитку системи, підвищенню показників діяльності компанії.

Дисертаційна робота виконана відповідно до напрямів науково-дослідної роботи кафедри менеджменту та економічної безпеки й кафедри економічної теорії, інноватики та міжнародної економіки Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького; основні результати впроваджено в навчальний процес університету та діяльність ТОВ «Альфа-Агро» й Управління агропромислового розвитку Дніпропетровської обласної державної адміністрації.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, система економічної безпеки підприємства, інноваційний розвиток системи економічної безпеки, агрохолдинг, вертикально інтегровані структури, агробізнес, агросектор, агропромислова компанія, стратегічний менеджмент, фінансовий менеджмент, ризик-менеджмент, управління знаннями та ризиками.

SUMMARY

Dub B.S. Development of agroholdings' economic security system. – The manuscript.

Thesis for obtaining the Candidate of Economic Sciences Degree in specialty 21.04.02 «Economic security of business activity subjects». – Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy, «KROK» University. Kyiv, Cherkasy, 2021.

The dissertation is devoted to the substantiation of theoretical and methodological provisions and practical recommendations in the field of innovative development of the agroholdings' economic security system. Until 2008-2009, many businesses did not usually consider economic security as a category to be managed. However, after the crisis, the views changed and companies began to form systems of economic security to protect the activities, infrastructure, tangible and intangible assets.

According to the current state of economic activity it is obvious that the provision of economic security at the level of entrepreneurial activity subjects is one of the most important components at the system of guaranteeing the state economic security. The need to study the economic security of agroholdings as the largest and most influential representatives of agribusiness in Ukraine is particularly acute when the world's economic, political, environmental and other conditions deteriorate, increasing the number of potential risks and scale of damage from them.

Modern dynamic events, contradictions, integration processes and external challenges actualize the issues of economic security of agricultural holdings and the state.

In the first chapter «Theoretical and Methodical Foundations of Development of the Agricultural Holdings' Economic Security System» the historical preconditions, types and levels, state influence, world conditions and destructive factors of enterprise economic security are considered; understanding issue of the subject and degree of efforts coordination at the scientific community in Ukraine and the world, the role of enterprise economic security in the national economic

security is determined, the main risks of modernity for business are analyzed. The author's vision of the key economic security categories is proposed and the problems of effective enterprise economic security are generalized.

The essence of enterprise economic security in the context of modern research is disclosed in the thesis. The classification of scientific approaches is presented, peculiarities of their use in theoretical researches and economic practice are highlighted. It is emphasized that the presence of a large number of approaches to the definition of «enterprise economic security» does not contribute to a better understanding of the concept essence – on the contrary, the attention of the scientific community is sparked, which, in particular, does not contribute to a detailed study of the enterprise economic security phenomenon in practical terms. An author's approach to the definition has been formed, namely: in essence, the company's economic security has a triune meaning: the state of protection against threats, discipline of management and interdisciplinary science, which find practical application in the management of business entities.

The following interpretation is proposed: the system of enterprise economic security is a conceptual category that defines the strategic framework for managing threats and is a set of objects, subjects, functional components, assessment methods and measures (processes, procedures) for ensuring the economic security of the organization used by enterprise / organization / institution for the most complete guarantee of security. The fundamental basis of an effective system of enterprise economic security is the scientific theory of securitology (consistency of the explorative, theoretical and methodological bases), the policy of enterprise economic security (purpose, goals, tasks, functions, principles and the establishment of own service), strategy (types of strategies, system of goals, tactics and operational responses) and the concept of the company's economic security (general provisions for ensuring economic security).

In an effective management of the enterprise economic security, the key step is to determine its level, conduct complex assessment and analysis as a basis for decision-making. The assessment of economic security has not yet reached a

sufficient level of development to meet the needs of managers and academics. In the chapter the revision of the terminological apparatus for assessing the enterprise economic security was carried out, the groups of evaluation objects, the approaches and tools were generalized, the economic sector specificity of the research was considered.

In chapter 2 «Features of functioning and development of the economic security system of agroholdings», agroholdings are considered from the point of view of economic security and the main preconditions for their formation and activities are determined. The general state of the sector of agriculture is considered, the main indicators of activity (profit / loss, returns and bankruptcy) are analyzed on average in Ukraine, for independent enterprises and agricultural holdings. Stages of development, comparative land bank of agricultural holding companies, geographic distribution, levels of debt security, financial reliability, earnings, the effectiveness of the largest agricultural holdings are analyzed. The features of economic security of agroholdings for the period of 2011-2020 are determined. Modern economic security trends of vertically integrated agrarian structures are determined, retrospective data on the development of these formations, their strengths and weaknesses are summarized. A ratings overview of Ukrainian agroholdings in terms of reputation, innovation, technology and profitability has been performed. The arguments for improving the economic security of integrated agroformings are based on the full consideration of the functional components. The general economic, financial, personnel, political, legal, informational, production, physical, market and interface risks of agricultural companies are systematized.

The analysis of existing systems of economic security in agroholdings with assets in Ukraine is carried out. For further analysis, 5 largest agricultural holdings in Ukraine with different financial status, scale of production, presence on international stock exchanges that meet the criterion of geographical representation (activity covers several regions of Ukraine) and availability of consolidated (including financial) information are selected: Avangard, Agroton, IMC, Kernel and MHP. It is revealed that the activity of agroholdings in the aspect of enterprise

economic security is fragmentary and in fact it is not yet formed an integrated system. The main characteristics of risk management systems of the five largest agricultural holdings of Ukraine are revealed, activity indicators are presented and their strategies are generalized.

An integrated assessment of the agroholdings' economic security was carried out on the basis of an analysis of the financial and economic situation by comparing the dynamics of profit, earnings, return on shares, company value, EBITDA, profitability and liquidity ratios, etc. For agricultural companies, a coefficient analysis according to the special method (containing 20 criteria), the calculation of the bankruptcy probability according to traditional and modern approaches (in this category 25 techniques were used) were carried out. On the basis of research results, the peculiarities of agroholdings' economic security (as a state) and problems in the financial component of the enterprise's economic security system are determined.

The third chapter «Directions of providing innovative development in the economic security system of agroholdings» is devoted to systematization, generalization, further deepening and improvement of the provisions for the strategy of innovative development in the agroholding' economic security system. Long-term planning, development of a strategic vision for the development of the agroholding' economic security system has been investigated. The author's interpretation of the notion of the strategy for innovation development of the agroholding' economic security system company is presented, graphical model of the formation process of enterprise economic security strategy (forming of vision, goals, mission, monitoring, analysis of threats and environment, identification of alternatives and choice between them, direct implementation of strategy and control, making corrections with the relevant review). On the basis of the analysis, the main interests of the company were clarified, and the activities of strategy implementation should be directed to the satisfaction of the latter. The necessity of elaboration of the strategy of the enterprise's economic security system is proved, providing additional competitive advantages and improving efficiency.

The peculiarities of the current conditions of Ukrainian business entities economic activity are considered, the blue ocean strategy is described as one of the alternative options for market conquest and the successful functioning of the company, the main recommendations for using the strategy in domestic conditions are described.

The theoretical, methodological and practical principles of integration-synergetic management are grounded in order to improve the functioning of the enterprise economic security system.

Integration of management systems has become a requirement of modernity for enterprise survival. Several international standards have been identified that can be used in the development of integrated management systems, but none of them takes into account all existing management types. The author's approach to the integration of types of management is formed in order to guarantee the company's economic security – the main ones are risk management, financial, crisis and strategic management, which are supplemented by all types that affect various aspects of the organization's activities (human resources, production, information management, etc.)

The concept of «knowledge management» in the system of economic security is considered as a set of management processes, procedures, functions, techniques, methods, software and technological means that facilitate timely access of subjects of enterprise economic security system to the necessary knowledge, information, data for the protection purpose against destructive effects of threats at the external and internal environment. It is revealed that knowledge is not a panacea, it is only a potential opportunity for the formation and functioning of effective enterprise economic security system. Only effective knowledge management implements their protection potential. It has been established that the main objective of knowledge management in the context of guaranteeing economic security is to gain knowledge when it is necessary and to successfully apply it in order to level off the impact of hazards, risks and threats.

For the first time graphical interpretation of knowledge in the system of enterprise economic security in the form of a model is presented, two directions of research are combined – risk and knowledge management, preliminary work is generalized.

Practical significance. The integrated management system created by the proposed model for promoting enterprise economic security can be used at enterprises of any industry and scale, since in a certain way, these types of management are applied universally and in all conditions, and their purposeful integration improves the state of the system of economic security. Efficient use of information, formation of knowledge base about risks in the system of economic agroholding security contributes to the innovative development of the system, increases company performance.

The dissertation is executed according to the directions of research work at the Department of Management and Economic Security and the Department of Economic Theory, Innovation and International Economics of the Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy; the main results are implemented in the university educational process and activities of the Department of Agro-Industrial Development of Dnipropetrovsk Regional State Administration.

Keywords: enterprise economic security, system of enterprise economic security, innovative development of the economic security system, agroholding, vertically integrated structures, agribusiness, agro-sector, agro-industrial company, strategic management, financial management, risk management, knowledge and risk management.

Список публікацій здобувача за темою дисертації

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у наукових фахових виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз даних

1. Дуб, Б.С. (2016b). Поняття економічної безпеки підприємства в контексті

розвитку сучасної української економічної науки. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки, 4, с. 63-72. (1,1 друк. арк., індексується CiteFactor, Index Copernicus, Google Scholar)

2. Дуб, Б.С. (2016с). Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. Управління проектами та розвиток виробництва, 4 (60), с. 5-18. (1,14 друк.арк, GoogleScholar)

3. Дуб, Б.С. (2016d). Інтеграція та синергія видів менеджменту для вдосконалення системи економічної безпеки підприємства. Сталий розвиток економіки, 4 (33), с. 47-53. (0,77 друк.арк., Index Copernicus)

4. Дуб, Б.С. (2016е). Менеджмент знань в системі економічної безпеки аграрного холдингу. Інноваційна економіка, 11-12 (66), с. 183-187. (0,71 друк.арк., Index Copernicus, GoogleScholar)

5. Дуб, Б.С. (2016f). Стратегія інноваційного розвитку системи економічної безпеки агрохолдингу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, Вип. 14, с. 64-68. <https://doi.org/10.31498/2225-6407.14.2016.105624> (0,49 друк.арк., Index Copernicus)

6. Дуб, Б.С. (2017a). Сучасний стан і тенденції економічної безпеки агрохолдингів в Україні. Agricultural and resource economics: international scientific e-journal, Vol. 3, № 1, с. 94-107. (0,84 друк.арк., індексація в Academic Keys, Academic Research Index, AgEcon, AGORA, AKSTEM, CAB Abstracts, DOAJ, DRJI, EconBib, EconBiz, EconLit, ERIH PLUS, Google Scholar, Index Copernicus, Polish Scholarly Bibliography, RePEc, RSCI, Ulrich's Periodicals Directory, WorldCat)

7. Дуб, Б.С. (2017с). Проблеми ефективного забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах нових геополітичних викликів. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки, 5, с. 52-62. (1,28 друк.арк., Index Copernicus, Google Scholar)

8. Dub, B.S. (2018k). Content analysis of doctoral dissertations on enterprise economic security, defended in Ukraine in 2000-2018. Economic innovations, Vol. 20, Issue 4 (69), pp.55-67. [https://doi.org/10.31520/ei.2018.20.4\(69\).55-67](https://doi.org/10.31520/ei.2018.20.4(69).55-67) (1,17 друк.арк., індексація в Crossref; Ulrichsweb; Scilit; WorldCat; ROAD; Google

Scholar; URAN; Index Copernicus)

9. Dub, B.S. (2019a). Complex assessment of Ukrainian agroholdings' economic security. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic sciences, Issue 1, pp.102-113. DOI: 10.31651/2076-5843-2019-1-102-113 (0,92 друк.арк., CiteFactor, Index Copernicus, Google Scholar)

10. Дуб, Б.С. (2019b). Систематизація метрик, методів і підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства. Економіка та право, [S.l.], n. 4 (55), p. 116-123. doi: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2019.04.116>. (0,62 друк.арк., DOAJ, ERIH PLUS, OAJI, Ulrichsweb, GoogleScholar, Scientometric system "Dimensions", PBN, OCLC WorldCat, Eurasian Scientific Journal Index, Directory of Research Journals Indexing, CiteFactor, GeneralImpactFactor (Universal Digital Object Information)

11. Дуб, Б.С. (2019d). До питання діагностики систем економічної безпеки підприємств АПК. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України, (5), 75-83. <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.05.08> (0,79 друк.арк., Index Copernicus Journal Master List, Google Scholar)

2. Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу

12. Dub, B. (2021). Economic security systems of agricultural holdings in Ukraine in conditions of sustainable development. European Cooperation, 1(49), 116-134. <https://doi.org/10.32070/ec.v1i49.113> (1,16 друк.арк., DOAJ, Crossref, Publons, Central and Eastern European Online Library (CEEOL), JournalTOCs, Ulrich's, ERIH PLUS, Index Copernicus, Polska Bibliografia Naukowa, EuroPub, ROAD)

3. Матеріали конференцій

13. Дуб, Б.С. (2015). Термінологічний апарат сучасних досліджень проблеми економічної безпеки підприємств. В: Пріоритетні напрями формування інноваційної моделі розвитку економіки України: І Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю, 4 червня. Том 1. Черкаси:

Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, ННІ економіки і права, с. 57-60. (0,17 друк.арк.)

14. Дуб, Б.С. (2016a). Механізм протистояння ворожому поглинанню як загрозі економічній безпеці підприємства: американський досвід для України. В: Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки: IV Міжнародна науково-практична конференція, Черкаси, 25-26 березня. Вид-во ПП Чабаненко Ю.А, с. 102-104. (0,21 друк.арк.)

15. Дуб, Б.С. (2016g). Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, структура, значення. В: Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки: IV Міжнар. науково-практ. конференція (24–25 лист.), Житомир: ЖДТУ, с. 63-65. (0,2 друк.арк.)

16. Дуб, Б.С. (2016h). Управління системою економічної безпеки підприємства ключ до ефективної діяльності. В: Актуальні проблеми автоматизації та управління: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Випуск № 4. 25 грудня. Луцьк: Луцький національний технічний університет, с. 22-28. (0,6 друк.арк.)

17. Дуб, Б.С. (2016i). Інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємства. В: Молодь: наука та інновації 2016: IV Всеукраїнська науково-технічна конференція (Дніпро, 6-7 грудня), Том 14. Економіка і управління в промисловості, Д.: ДВНЗ НГУ, с. 48-50. (0,19 друк.арк.)

18. Дуб, Б.С. (2016j). Служба економічної безпеки в рамках організаційної структури підприємства. В: Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., Луцьк, 8 груд. Частина 3. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, с. 174- 177. (0,23 друк.арк.)

19. Дуб, Б.С. (2016k). Особливості економічної безпеки агрохолдингів України в сучасних умовах господарювання. В: Проблеми і перспективи інноваційного розвитку аграрного сектора економіки в умовах інтеграційних процесів: Міжнародна наук.-практ. конф., 22 грудня. У 2 ч. Ч. 2, Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ, с. 223-228. (0,38 друк.арк.)

20. Дуб, Б.С. (2017b). Властивості, функції та завдання системи економічної безпеки аграрного холдингу. В: Молода академія-2017: Всеукр. науково-технічна

конференція, Дніпро, 16-17 травня, Національна металургійна академія України. Дніпро: НМетАУ, У 2 т. Том. 1, с. 224-226. (0,16 друк.арк.)

21. Дуб, Б.С. (2018a). Концептуальні підходи до підготовки фахівців у галузі економічної безпеки. В: Міжнародна науково-методична конференція «Методичний потенціал, тренди та формати трансформації європейських освітніх систем» 20-21 лютого. Харків: ХНУБА, с. 261-263. (0,22 друк.арк.)

22. Дуб, Б.С. (2018b). Використання новітніх ІКТ в системі економічної безпеки підприємства. В: Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології у виробництві та освіті: стан, досягнення, перспективи розвитку: Всеукраїнська науково-практична Internet-конференція 12-18 березня, Черкаси: Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, с. 61-63. (0,13 друк.арк.)

23. Кирилюк Є.М., Дуб, Б.С. (2018с). Класифікація ризиків, небезпек і загроз економічній безпеці підприємства. В: Творчий пошук молоді курс на ефективність: IX Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 21 березня, Хмельницький: ХКТЕІ, с. 51-54. (0,15 друк.арк., особистий внесок: 0,10 друк.арк., визначено класифікаційні ознаки ризиків за різними критеріями)

24. Дуб, Б.С. (2018d). Проблеми застосування стратегії блакитного океану в контексті сучасних глобальних викликів. В: Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: III Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», Київ: КНЕУ, с. 25–27. (0,19 друк.арк.)

25. Дуб, Б.С. (2018e). Міжнародні стандарти управління ризиками в інтегрованих системах менеджменту. В: Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти: II Всеукраїнська науково-практична конференція (29-30 березня), Дніпро: НМетАУ, с. 465-468. (0,12 друк.арк.)

26. Дуб, Б.С. (2018f). Наукові засади вивчення економічної безпеки. В: Х Ювілейна Міжнародна науково-практична конференція «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток» 18-19 квітня. Частина 1. Харків: ХНУБА, с. 105-107. (0,15 друк.арк.)

27. Дуб, Б.С. (2018g). Альтернативи системному підходові у теоретичному вивченні та практичному забезпеченні економічної безпеки підприємства. В:

Формування освітнього простору в умовах інформаційного суспільства: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція 26-27 квітня, м. Запоріжжя, Запорізька державна інженерна академія, с. 108-110. (0,28 друк.арк.)

28. Кирилюк Є.М., Дуб, Б.С. (2018h). Матричні методи оцінювання економічної безпеки підприємства. В: Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз. Всеукр. наук.-практ. конф., Дніпро, 26-27 квіт. В 2-х томах. Т. 1. Нац. метал. академія України, с. 270-272. (0,11 друк.арк., особистий внесок: 0,07 друк.арк., наведено перелік найбільш популярних матриць)

29. Дуб, Б.С. (2018i). Міжнародний досвід забезпечення економічної безпеки підприємства: кращі практики. В: Маркетинг та менеджмент у фокусі викликів нової економіки: Міжнародна науково-практична конференція 26–28 квітня. За заг. ред. проф. І.І. Черленяка. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», с.63-68. (0,3 друк.арк.)

30. Дуб, Б.С. (2018j). Управління знаннями та ризиками з метою інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємства. В: Молода академія 2018: Всеукраїнська науково-технічна конференція, 15-16 травня. Дніпро: НМетАУ, Том 2. с. 68. (0,08 друк.арк.)

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОХОЛДИНГІВ	13
1.1. Сутність та економічний зміст категорії «економічна безпека агрохолдингу».....	13
1.2. Система економічної безпеки агрохолдингу: структура, механізм забезпечення, інноваційний розвиток	36
1.3. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки агрохолдингів.....	57
Висновки до розділу 1	77
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОХОЛДИНГІВ	80
2.1. Сучасний стан та тенденції економічної безпеки агрохолдингів в Україні та світі	80
2.2. Аналіз систем економічної безпеки агрохолдингів в Україні.....	102
2.3. Оцінювання показників економічної безпеки агрохолдингів в Україні	124
Висновки до розділу 2	145
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОХОЛДИНГІВ	148
3.1. Стратегія розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів ..	148
3.2. Імплементация зарубіжного досвіду інноваційного розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів	167
3.3. Впровадження методів та інструментів для забезпечення розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів в Україні	188
Висновки до розділу 3	207
ВИСНОВКИ.....	210
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	214
ДОДАТКИ.....	250

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

AIRMIC (Association of Insurance & Risk Managers) – Асоціація страховиків та ризик-менеджерів

ALARM – Публічна асоціація з управління ризиками

AS/NZS – Стандарт Австралії / Нової Зеландії

BS – Британський стандарт, видається Британським інститутом стандартів

CEO (Chief Executive Officer) – генеральний директор

CFO (Chief Finance Officer) – фінансовий директор

COSO – Комітет організацій-спонсорів Тредвею

CRO (Chief Risk Officer) – директор / менеджер з ризиків / керівник підрозділу з управління ризиками

EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – обсяг прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань

ERM (enterprise risk management) – інтегроване управління ризиками

EV (enterprise value) – вартість підприємства

EWRM (enterprise-wide risk management) – інтегроване управління ризиками

FERMA (Federation of European Risk Management Associations) – Федерація європейських асоціацій з управління ризиками

IRM (Institute of Risk Management) – Інститут управління ризиками

ISO – Міжнародна організація зі стандартизації

KRI (Key Risk Indicators) – ключові показники ризику

KRM (knowledge risk management) – управління знаннями та ризиками

NFIFO (Net Farm Income From Operations) – чистий дохід ферми / агрокомпанії від операційної діяльності

OCEG (Open Compliance and Ethics Group) – Група за відкритість, відповідність вимогам і етичність компаній

RIMS (Risk & Insurance Management Society) – Товариство управління ризиками та страхування

RM (Risk Management) – управління ризиками

RMA (Risk Management Association) – Асоціація з управління ризиками

АПК – агропромисловий комплекс

ВК – робочий капітал

ЕБ – економічна безпека

ЕБА – економічна безпека агрохолдингу

ЕБП – економічна безпека підприємства

ЄБРР – Європейський банк реконструкції і розвитку

МР – маркетинговий рік, для АПК – з червня по червень

МФК – Міжнародна фінансова корпорація

НДДКР – науково-дослідна та дослідно-конструкторська робота

ПАТ – публічне акціонерне товариство

ПЗ – програмне забезпечення

ПрАТ – Приватне акціонерне товариство

РК – робочий капітал

РМ – ризик-менеджмент

с/г – сільськогосподарський

СЕБ – система економічної безпеки

СЕБА – система економічної безпеки агрохолдингу

СЕБП – система економічної безпеки підприємства

ТНК – транснаціональна компанія

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

УКАБ – Український клуб аграрного бізнесу

ФР – фінансовий рік

ВСТУП

Актуальність теми. У контексті забезпечення національної безпеки, поряд з її політичною та воєнною, важливими складовими частинами є економічна та продовольча. Аграрний сектор України, маючи унікальні ресурси, разом із розвитком інноваційних інформаційних технологій у змозі забезпечити якісне економічне зростання країни. В Україні найбільшими та найвпливовішими представниками агросектору є аграрні холдинги. На сучасному етапі розвитку світового господарства актуальним питанням є визначення ролі системи економічної безпеки агрохолдингів в їхній економічній стратегії, яка спрямована на забезпечення економічного зростання шляхом впровадження інновацій і підвищення ефективності та результативності діяльності.

Питанням забезпечення економічної безпеки підприємств присвячували свої роботи такі закордонні економісти, як М. Блауг, А. Вестінг, М. Денхоф, П. Кінг, Дж. Найт, Р. Нолан, Р. Пайк, Г. Рейд, Г. Фостер (управління ризиками підприємств); О. Вільямсон, Дж. Коммонс, Р. Коуз, Д. Норт, Г. Саймон, (вертикальна інтеграція) та ін. Серед вітчизняних фахівців – В. Алькема, О. Ілляшенко, Г. Козаченко, О. Ляшенко, Ю. Погорелов, Л. Шемаєва (концептуальні проблеми економічної безпеки суб'єктів господарювання, ключові проблеми безпекології); О. Захаров, О. Россошанська (інновації в економічній безпеці підприємств); В. Андрійчук, М. Дем'яненко, Є. Кирилюк, І. Румик, П. Саблук (специфіка функціонування підприємств АПК); Н. Білошкурська, В. Бойко, К. Коваленко, М. Яремова (економічна безпека сільськогосподарських підприємств та агропромислової галузі).

Утім, попри відносно значну кількість публікацій, серед дослідників відсутня єдність поглядів на широке коло питань економічної безпеки, існує брак досліджень про системи економічної безпеки підприємств конкретних галузей (зокрема аграрної), не сформовано єдиної методики оцінювання стану економічної безпеки суб'єктів господарювання, агрохолдинги практично не вивчаються в контексті економічної безпеки, а про інноваційний розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів праць немає. Зазначене актуалізує

необхідність проведення дослідження і зумовлює вибір теми, об'єкт і предмет дослідження, постановку його мети і завдань.

Наукове завдання дисертації полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень і науково-практичних підходів до розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до напрямів науково-дослідної роботи кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, зокрема за держбюджетною темою «Інноваційні чинники сталого продовольчого забезпечення та розвитку біоекономіки в Україні» (номер державної реєстрації – 0116U006934, 2016-2018 рр.). У межах теми авторкою обґрунтовано структуру системи економічної безпеки агрохолдингів, розроблено методичні підходи до аналізу її стану та визначено інструментарій розвитку.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної праці є розробка теоретико-методичного базису й обґрунтування практичних рекомендацій щодо напрямів розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких *завдань*:

- з'ясувати сутність та економічний зміст категорії «економічна безпека агрохолдингу»;
- розробити структуру, визначити механізм забезпечення системи економічної безпеки агрохолдингу та шляхи її інноваційного розвитку;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання економічної безпеки агрохолдингів;
- охарактеризувати сучасний стан та виявити тенденції економічної безпеки агрохолдингів в Україні та світі;
- проаналізувати системи економічної безпеки агрохолдингів в Україні;
- здійснити оцінювання показників економічної безпеки агрохолдингів в Україні;
- визначити стратегічні напрями забезпечення розвитку системи

економічної безпеки агрохолдингів;

- розробити способи імплементації зарубіжного досвіду інноваційного розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів;

- надати рекомендації щодо впровадження методів та інструментів розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів в Україні.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів організації, функціонування та розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є синергетичний, системний підходи, єдність історичного та логічного підходів до вивчення складних процесів та систем, положення сучасної теорії та практики економічної, управлінської та суміжних наук.

Для реалізації поставлених завдань використано комплекс таких методів:

загальнонаукових: емпіричні (спостереження (п.2.1), опис (якісний та кількісний в пп.1.1-3.3, діагностика складників (пп. 2.2, 2.3), контент-аналіз, техніки LATCH, tag cloud (п.1.1); теоретичні (методи теорії пізнання: аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, індукція, дедукція, пояснення, систематизація, структурування, класифікація (р.1-3); евристичні методи: анкетування (п. 2.2), прийом синтез-матриць (п. 1.2);

економіко-логічних: семантико-структурний (пп.1.1-1.3, 3.1), порівняльний (пп. 1.1-2.3), структурно-логічний та -функціональний (пп. 1.1-1.3, 2.2), причинно-наслідковий (пп.2.1-3.2), термінологічний (пп. 1.1-1.3, 3.1-3.3), історичний (пп. 1.1, 3.1), кейс-стаді (п. 3.2); монографічний – під час детального розгляду понять та розробки концептуальних моделей структури системи економічної безпеки підприємства, механізму забезпечення, управління економічною безпекою (п. 1.2), стратегії інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємства (п. 3.1), для вивчення взаємовпливу менеджменту знань та ризиків на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду забезпечення економічної безпеки агрохолдингів (п. 3.3), для визначення наявних

способів створення інтегрованої системи менеджменту (п. 3.2 та усі розділи роботи);

економіко-статистичних: статистичний аналіз (дослідження компонентів системи економічної безпеки агрохолдингів в пп. 2.2, 2.3); аналіз рядів динаміки, порівняння і групування (п. 2.1), методи описової статистики (розрахунок та узагальнення статистичних показників в р. 2); економічний та фінансовий аналіз, коефіцієнтний метод, методи комплексної оцінки (оцінювання економічної безпеки та фінансового стану досліджуваних агрохолдингів в п. 2.3); табличний та графічний (схеми, діаграми, карти знань, інфографіка) – для візуалізації результатів дослідження та систематизації статистичних даних (р. 1-3).

Інформаційною базою дослідження є закони та нормативно-правові акти України; матеріали Міністерства економіки України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН (FAO), Світового банку, Департаменту сільського господарства США (USDA), фінансова звітність агрохолдингів, публікації національних і міжнародних інформаційних агентств, праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо економічної безпеки підприємств, результати власних досліджень тощо. Розрахунки виконані з використанням сучасних комп'ютерних технологій та методик аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичних положень та обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо інноваційного розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів:

уперше:

– розроблено концептуальну модель інноваційного розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів (СЕБА), яка, базуючись на міждисциплінарному підході до економічної та управлінської наук, складається з теоретико-методичного, аналітичного і рекомендаційного блоків, і передбачає уведення управлінських інновацій в СЕБА: стратегію інноваційного розвитку СЕБА, заходів з підвищення рівня економічної безпеки, інтеграцію та синергію

видів менеджменту, управління знаннями та ризиками, а також включає освітню модель підготовки фахівців та використання новітніх методів в межах системи;

удосконалено:

- визначення змісту економічної безпеки підприємства, що, на відміну від наявних, передбачає її розгляд на системних засадах як: 1) стану захищеності від загроз; 2) діяльність, спрямовану на забезпечення цього стану; 3) міждисциплінарну науку і дисципліну менеджменту, що надає нову інтеграційну властивість цьому поняттю, відсутню у окремих його складових;

- підходи до визначення структури механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, які, на відміну від наявних, передбачають визначення способів, засобів впливу та підсистем забезпечення і використання конкретних методів, інструментів та важелів у процесах забезпечення економічної безпеки та постійного моніторингу результатів цієї діяльності, що сприяє реалізації функції управління в системі економічної безпеки підприємства;

- класифікацію загроз економічній безпеці аграрних холдингів, яка відрізняється доповненням переліку основних загроз економічній безпеці для підприємств агросектору загалом та для агрохолдингів зокрема класифікаційними ознаками: галузь, загальноекономічний стан та функціональні складники, на підставі чого підприємства зможуть прогнозувати стан реалізації економічних інтересів, розуміти джерела загроз та шляхи їх попередження;

набули подальшого розвитку:

- зміст визначення поняття «інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємства», що, на відміну від інших, акцентує увагу на впровадженні управлінських інновацій в систему економічної безпеки підприємства (розробка та удосконалення форм організації системи, механізмів управління, технічних засобів, форм, методів і методик протидії негативним факторам, впровадження нових (оптимізації існуючих) організаційних структур та підготовки фахівців з економічної безпеки), як важелів інноваційного розвитку системи;

- зміст поняття «система економічної безпеки агрохолдингу», що, на відміну від наявних, передбачає віднесення механізму забезпечення до підсистеми забезпечення економічної безпеки, а також відповідно до специфіки

функціонування агрохолдингів, загрози не внесено до внутрішнього складу системи з метою злагодженої організації системи, яка здатна забезпечити ефективність діяльності, сприяє прийняттю раціональних управлінських рішень;

- науково-методичні підходи до оцінювання стану системи економічної безпеки вітчизняних агрохолдингів, які, на відміну від наявних, визначають об'єкт оцінювання та повний перелік метрик, засобів та методів оцінювання на основі типізації за різними ознаками та виокремлення основних критеріїв, що сприяє ефективнішій оперативній роботі та прийняттю кращих стратегічних рішень;

- науково-методичні підходи до аналізу систем економічної безпеки аграрних холдингів, які відрізняються використанням якісних і кількісних параметрів та комплексним оцінюванням економічної безпеки (за період 10 років, 27 показників фінансово-господарської діяльності, 20 коефіцієнтів фінансового аналізу, 25 методик прогнозування банкрутства), що дозволяє сформулювати висновки про стан наявних систем економічної безпеки чи ефективність окремих операцій управління ризиками, з'ясувати слабкі ланки управління економічною безпекою для подальшого вдосконалення;

- методичні та практичні підходи до вдосконалення системи економічної безпеки агрохолдингів на основі формування стратегії її інноваційного розвитку, теоретичними та практичними передумовами формування якої є: використання загальної стратегії блакитного океану, інструментів менеджменту знань, врахування передових практик з іноземного досвіду (зокрема, оцінювання впливу інновацій системи економічної безпеки на ринкову вартість, законодавчі ініціативи, міжнародні стандарти), покращення організаційної структури (введення штатної одиниці чи підрозділу), підготовки фахівців, впровадження спеціалізованого програмного, науково-методичного та інформаційно-аналітичного забезпечення.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані та обґрунтовані наукові розробки можуть слугувати науковою основою інноваційного розвитку систем економічної безпеки агрохолдингів, бути впроваджені в навчальний процес, використані в діяльності органів влади

при вдосконаленні законодавства, формуванні цільових програм щодо економічної безпеки агрохолдингів та науковцями під час наукових досліджень. Концептуальні положення, науково-методичні і практичні рекомендації використані в діяльності Управління агропромислового розвитку Дніпропетровської обласної державної адміністрації (довідка № 251/0/119-17 від 20.02.2017) при розробці заходів підтримки економічної безпеки суб'єктів агробізнесу; ТОВ «Альфа-Агро» (довідка № 4 від 05.04.2019); впроваджені в навчальний процес Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького при викладанні дисциплін «Політична економія», «Мікроекономіка», «Мікроекономічний аналіз державної політики», «Економічна теорія управління підприємством» (довідка № 113/03-а від 17.05.2017).

Особистий внесок здобувачки. Дисертація є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, викладені у роботі, отримані авторкою особисто. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом власних досліджень.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні та практичні положення і результати дослідження доповідалися, обговорювалися й одержали схвалення на 21 науково-практичній конференції:

– *міжнародного рівня*: «Пріоритетні напрями формування інноваційної моделі розвитку економіки України» (Черкаси, 2015); «Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки» (Черкаси, 2016); «Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки» (Житомир, 2016); «Актуальні проблеми автоматизації та управління» (Луцьк, 2016); «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку аграрного сектора економіки в умовах інтеграційних процесів» (Харків, 2016); «Міжнародні відносини країн Центрально-Східної Європи в умовах бігравітаційних процесів» (Хмельницький, 2017); «Методичний потенціал, тренди та формати трансформації європейських освітніх систем» (Харків, 2018); «Творчий пошук молоді – курс на ефективність» (Хмельницький, 2018); «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та

сталий розвиток» (Харків, 2018); «Формування освітнього простору в умовах інформаційного суспільства» (Запоріжжя, 2018); «Маркетинг та менеджмент у фокусі викликів нової економіки» (Ужгород, 2018); «Macroeconomics after financial crisis: Looking ahead» (м. Тренто, Італія, 2018); «Cross-border cooperation in Central and South East Europe» (м. Відень, Австрія, 2018 р.);

– *всеукраїнського рівня*: «Молодь: наука та інновації» (м. Дніпро, 2016 р.); «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (Луцьк, 2016); «Молода академія» (Дніпро, 2017, 2018); «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології у виробництві та освіті: стан, досягнення, перспективи розвитку» (Черкаси, 2018); «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку» (Київ, 2018); «Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти» (Дніпро, 2018); «Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз» (Дніпро, 2018).

Публікації. Основні наукові положення й результати дослідження опубліковано в 30 наукових і науково-методичних працях, з них: 11 одноосібних статей у вітчизняних фахових наукових виданнях з економіки, включених до міжнародних наукометричних баз даних, 1 – одноосібна стаття у періодичному науковому виданні іншої держави, яка входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу, 18 публікацій – у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 13,44 друк. арк., із них 13,35 друк. арк. належать авторіві особисто.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається із переліку умовних позначень, вступу, трьох розділів основної частини, загальних висновків, списку використаних джерел із 435 найменувань на 39 сторінках та 18 додатків на 90 сторінках. Робота містить 37 таблиць, 39 рисунків (по 1 з яких повністю займають площу сторінки). Обсяг основного тексту роботи становить 213 сторінок (8,9 друк. арк.)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОХОЛДИНГІВ

1.1. Сутність та економічний зміст категорії «економічна безпека агрохолдингу»

Економічна безпека підприємства є частиною ієрархічного поділу «економічна безпека держави-регіону/галузі-підприємства-особи», що своєю чергою, формує національну безпеку. Через це вказана економічна категорія потребує всеохоплюючого теоретико-методичного аналізу, адже досі немає стрункої системи визначень та методик, які були б загальноприйнятими. Про відсутність єдиного підходу в дослідженні економічної безпеки підприємства свідчать наукові протиріччя щодо самої сутності поняття, його природи, гарантування захисту від ризиків та загроз, їх своєчасного попередження, розробки ефективної системи забезпечення економічної безпеки на рівні підприємства тощо.

Автори дотримуються різних точок зору щодо сутності економічної безпеки підприємств, використовують численні підходи та концепції. Критичним недоліком в теоретичному вивченні економічної безпеки підприємства є звуження даного поняття до фізичної безпеки та захисту комерційної таємниці, що було характерне для початку 90-х рр. минулого століття і досі трапляється у сучасних дослідженнях.

Та питання економічної безпеки підприємств та галузей у період глобалізації, інформатизації, інтелектуалізації сучасної економіки, кардинальних технологічних змін (у т.ч. інтернет речей, великі дані) стало комплекснішим, містить в собі більше зовнішніх та внутрішніх чинників.

Безсумнівно, що вчений послуговується тим визначенням поняття, яке відповідає цілям його дослідження. Утім, наявність великої кількості підходів до визначення «економічна безпека підприємства» не сприяє кращому розумінню сутності поняття – навпаки, розпорошується увага наукової спільноти, що, зокрема, не сприяє детальному вивченню феномену економічної безпеки підприємства в практичному аспекті. Тож у сучасних умовах господарювання необхідні

узагальнюючі наукові роботи, спрямовані на комплексне дослідження сучасних концепцій та напрацювань фахівців у галузі економічної безпеки підприємства.

Від 2008 р. особливо актуалізувались дослідження з питань економічної безпеки підприємства. Причиною цього є світова фінансово-економічна криза та загальні проблеми функціонування економіки на макро-, мезо- та мікрорівнях. Коло питань, які намагаються вирішити науковці, є достатньо широким. На рис. 1.1 у формі word cloud («хмари тегів/ключових слів») наведено перелік найбільш популярних категорій, в контексті яких нині досліджується економічна безпека підприємства. А зазначені проблемні питання теорії наведено в табл. В.1.

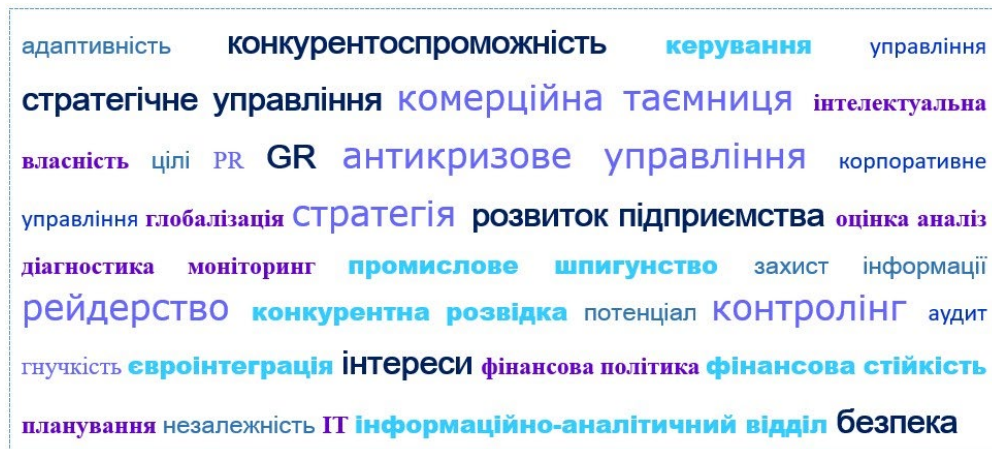


Рис. 1.1. Поняття, пов'язані з економічною безпекою підприємства

Джерело: узагальнено авторкою

(Власюк 2008, с.9) зазначає, що загалом генеза категорії «економічна безпека» базується на таких поняттях, як інтереси, потреби, цінності, цілі, загрози.

Разом з тим (Дехтяр, Дейнека 2015, с. 255) підкреслюють, що представлені нині підходи до визначення економічної безпеки підприємства базуються на використанні таких управлінських, економічних та фінансових понять, як: ефективність, результативність, забезпеченість ресурсами, захищеність від загроз та небезпек зовнішнього та внутрішнього середовища, досягнення мети, економічні та фінансові інтереси, економічний та фінансовий розвиток.

Ці поняття використовують і (Мойсеєнко, Марченко 2011, с. 15): економічну безпеку розглядають як найважливішу якісну характеристику економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати нормальні умови функціонування; стійке забезпечення ресурсами та розвиток, а також послідовну реалізацію економічних

інтересів. Стійкість визначається необхідною умовою безпеки економічних систем. Навіть часто у науковій літературі поняття безпеки пов'язують із поняттям стабільності та стійкості. Також поняття безпеки взаємопов'язане із поняттям розвиток. Звісно, розвиток неможливий без безпеки – у разі, якщо не попередити загрози економічній безпеці підприємства, не ліквідувати негативні наслідки, стійке зростання та розвиток підприємства не відбуватиметься, стан погіршиться, можливі криза та банкрутство. Водночас розвиток є передумовою появи нових ризиків.

Першопричина виникнення і розвитку поняття «економічна безпека» – наявність загроз, виявлення і локалізація яких лежить в основі її забезпечення. Однак в економічній науці й офіційних документах і досі залишається відкритим питання про сутність економічної безпеки (що пояснюється її винятковою місткістю і кореляцією з іншими поняттями та категоріями), однозначне загальноприйняте визначення якої уможливило б виявлення її основних сенсів (Барановський 2015, с. 65).

Візуалізація категоріальних співвідношень у словосполученні «економічна безпека підприємства» наведена на рис.1.2. За допомогою кіл зображені три окремі терміни, на перетині яких утворюються нові галузі знань. Зокрема, це економіка підприємства, економічна безпека, безпека підприємства та виокремлена економічна безпека підприємства (ЕБП).

Для того, щоб сповна зрозуміти зміст поняття «економічна безпека підприємства» варто пояснити сутність категорій «економіка» та «безпека».

Економіка (від грецького οἶκος – «побут, домогосподарство» і νέμωμαι – «управління») є сферою виробництва, розподілу або обміну, а також споживання товарів і послуг різними агентами в даному географічному розташуванні. Розуміється в найширшому сенсі як «сукупність соціальних відносин, що визначає практичну діяльність і матеріальне забезпечення виробництва, використання та управління ресурсами». Економічними агентами можуть бути фізичні особи, підприємства, організації або уряд (James 2015, с. 53). Економіка – це дослідження господарських систем, вивчення того, як люди використовують ресурси або вивчення процесу прийняття рішень (American Economic Association 2016).

Безпека – міра опору або захисту від шкоди. Це стосується будь-якого вразливого і цінного активу, наприклад, людини, житла, громади, нації чи організації (ISECOM 2016).



Рис. 1.2. Графічна інтерпретація трактування економічної безпеки підприємства (ЕБП) за допомогою діаграми Ейлера-Вієнна

Джерело: сформовано авторкою

Безпека у перекладі з грецької означає «володіти ситуацією». Сучасні дослідники виокремлюють різні характерні ознаки цього явища, зокрема стан, захист, здатність, властивість, мету, заходи, дії, рівень та ін. За Великим тлумачним словником сучасної української мови «безпека» – це стан, коли комусь/чомуś ніщо не загрожує (2009, с.70). Вважаємо, що за аналогією до визначення ВООЗ (WHO 2019), де здоров'я трактується не тільки як відсутність хвороб або фізичних дефектів, а й як стан повного фізичного, психічного та соціального благополуччя, так можна трактувати і економічну безпеку – як відсутність небезпек, а також ефективність, розвиток, конкурентоспроможність та незалежність.

Безпека має два виміри. Негативний вимір окреслює небезпеку, ризики, загрози і т.д. Позитивний – можливості, інтереси (Шемаєва 2010), прибуток тощо. Негативний вимір на державному рівні також запевняє в необхідності мати військову техніку, армію або поліцію. Позитивний стверджує, що необхідними є соціальний капітал, освіта та соціальна взаємодія (Navidnia 2009, с. 27).

Різноманітні види безпеки (зокрема, державна, економічна та інші) класифікуються за низкою критеріїв (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Види безпеки за різними критеріями

Джерело: сформовано авторкою

За схемою та наведеною класифікацією бачимо, що чітко простежується ієрархія рівнів «міжнародна економічна безпека → економічна безпека України (національна) → економічна безпека підприємництва (рис. В.1) → підприємницької діяльності → підприємництва (бізнесу) → підприємства».

На рис.В.2 наведена різниця між англomовними відповідниками – safety та security: security – це процес забезпечення safety; відповідальність, гарантування. «Думайте про security як про загальну парасольку, що захищає безпеку (safety)» (Coursen 2016).

Таким чином, економічна безпека за термінологічним наповненням – це спроможність суб'єктів соціально-економічної системи (держав, міжнародних об'єднань, регіонів, підприємств, колективів, осіб) гарантувати захист економічного потенціалу від дестабілізуючих чинників (як внутрішніх, так і зовнішніх). У свою чергу, підприємство на сучасному етапі розвитку розглядається в контексті теорії систем, неокласицизму, неінституціоналізму та еволюційного підходу. (Козаченко, Адаменко 2015, с.93-94) вважає розрізненість теорій щодо сутності підприємства однією з причин, які породжують проблемність дослідження сутності економічної безпеки підприємства.

Використовуючи результати попередніх узагальнюючих публікацій, маємо зазначити такі недоліки великої кількості розрізнених підходів та спроб їх

узагальнення (Фалович 2013, Білоус 2011, Мельникова 2011, Дмитрієв 2010, Ігнашкіна 2013, Білошкурська 2013, Ляшенко 2014):

- немає узвичаєних назв до підходів (наприклад, Фалович А. 2013 конкурентний підхід називає комплексним, економіко-правовий – кримінальним, захист від загроз – стратегічним, а стійкісний – системним, з чим не погоджуємося, також ієрархічний та макроекономічний вживаються як синоніми);

- нечітко окреслено методологію підходів (захисний-стратегічний як захист від загроз, захисний-гармонізаційний як захист інтересів);

- не наведено критеріїв, за якими автор віднесений до тієї чи іншої наукової школи (інколи в роботі автора є просто згадка про інші визначення, при цьому його відносять до тих кількох шкіл водночас).

(Россошанська 2012) підходи, за якими створено методики оцінювання рівня економічної безпеки, тобто найбільш формалізовані, називає метриками. Серед них: захисний (у свою чергу поділяється на спрямований на захист інтересів та захист від загроз, гармонізаційний, конкурентний, ресурсно-функціональний, діяльнісний та компетентнісний). Авторка підкреслює, що ці підходи є ефективними у різних ситуаціях і їх неможливо протиставляти один одному.

(Козаченко, Адаменко 2015, с.94-96) при аналізі підходів визначають т.зв. імперативне поняття – поняття, яке є фундаментом формування понятійно-категоріального апарату підходу. Так, для ресурсно-функціонального імперативним є поняття «ефективність використання ресурсів», у конкурентному – «конкурентоспроможність», у захисному – «загроза» та «захищеність», гармонізаційному – «інтерес підприємства».

Хронологічно підходи можна класифікувати у наступному порядку: інформаційний (з початку 90-х рр. ХХ ст.), ресурсно-функціональний (з 2000 р.), і далі розвивались захисний, конкурентний, гармонізаційний та ін.

(Лебедко 2015) зазначає, що під ресурсно-функціональний підхід підпадають майже третина визначень. Ресурсно-функціональний підхід можна розділити на безпосередньо сам функціональний (здатність забезпечувати відтворення, економічна безпека як ступінь захищеності, як певний рівень) та ресурсний (стан ефективного використання корпоративних ресурсів).

У роботі (Погорелов, Вахлакова 2016) наводиться компаративний аналіз підходів за чотирма критеріями: експлейнарною повнотою, прагматичною цінністю, каузальною та прогностичною повнотою. Оцінки є суб'єктивними (низька-середня-висока), але у загальних рисах на теоретичному рівні з ними можна погодитися: адже справді жоден з підходів не забезпечує належного рівня впевненості у прогнозах, лише процесний та гармонізаційний підходи досить повно відображають причинно-наслідкове пояснення формування та зміни стану економічної безпеки підприємства, тільки захист від загроз та ресурсний підходи, як правило, визнаються найкориснішими у практичному використанні тощо. Автори аргументовано доводять, що для якнайповнішого пояснення феномену економічної безпеки підприємства та її практичного забезпечення важливим є поєднання розглянутих підходів. Т.зв. конвергентний підхід (також узагальнюючий, систематизуючий) є поєднанням ключових елементів відомих визначень в одному ємнісному формулюванні. Цей підхід використовували Овчаренко Є.І., Шульженко Л.Є., Фалович А. та ін.

У табл. В.2 зведено інформацію про всі існуючі наукові підходи до вивчення економічної безпеки підприємства, їхні особливості та перелік науковців, які їх дотримуються у своїх дослідженнях (автори та прихильники). Аналіз у даному підрозділі загалом проводився на змістовому рівні – як у підходах визначається саме поняття, хоча наведена деяка інформація і про можливості оцінювання та прогнозування, які пропонуються у відомих підходах.

З наведеної у таблиці В.2 інформації стає очевидно, що усі зазначені підходи до трактування змісту економічної безпеки підприємства характеризуються або неповнотою, недомовленістю чи неясністю, що не надає можливості теоретично досконало з'ясувати сутність категорії, або звуженим підходом, за якого втрачається бачення цього явища у межах безпекології (науки про безпеку). Це найчастіше трапляється через ототожнення чи підміну поняття економічної безпеки підприємства поняттями економічної стратегії, ефективності, конкурентоздатності, стійкості, потенціалу тощо (Рудковський 2014).

Погоджуємось з (Матвійчук 2012), що значна кількість підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства пов'язана зі складністю та

синтетичністю зазначеного поняття. Проте виокремлення різноманітних підходів не сприяє кращому розумінню поняття, а ускладнює його вивчення та аналіз.

На нашу думку, мінімально необхідний набір критеріїв/підходів до визначення поняття економічної безпеки присутній у наступних роботах:

– (Янковець 2015, с.69) визначає всього 3 прояви економічної безпеки: статичний (стан захищеності = результат на певну дату), динамічний/діяльнісний (= діяльність підприємства в умовах фінансово-економічної безпеки у короткостроковій та довгостроковій перспективі), відтворювальний (= здатність до відтворення потенціалу та розвитку). За аналогією до класифікації підходів на багатофункціональні та вузькофункціональні, вважаємо вищезазначені ознаки класифікації вартими уваги і погоджуємось з критеріальним наповненням. До речі, статичному підходу відповідають наступні визначення економічної безпеки підприємства: стан, потреба, умова або вид діяльності (стан підприємства, який описується сукупністю параметрів або характеристик; умова діяльності підприємства; нагальна потреба підприємства; вид діяльності підприємства (сукупність дій, які дозволяють забезпечити або зберегти стан безпеки, якщо взаємодія суб'єкта господарської діяльності із суб'єктами зовнішнього середовища має небезпечний або руйнівний характер); стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз; як захист проти корпоративних злочинів);

– (Селюченко, Климаш 2012) групують 5 підходів (ресурсно-функціональний, гармонізаційний, конкурентний, стійкісний, захисний) у 2 концепції безпеки – як форми розвитку суб'єкта та як протистояння загрозам.

Таким чином, нині існують різноманітні наукові підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства, однак більша частина із них є досить обмеженими, тому що беруть до уваги тільки певні аспекти діяльності та чинники забезпечення економічної безпеки. Найповнішим за змістовим наповненням вважаємо узагальнюючий підхід, який увібрав в себе найкращі риси наявних теоретичних напрацювань.

Вузькофункціональні підходи найчастіше є дуже спрощеними, адже зведення проблеми економічної безпеки лише до захисту інформації чи фінансової стійкості ігнорує сутність проблеми, не враховує впливу інших внутрішніх та зовнішніх

факторів. Забезпечення захисту підприємства має відбуватися за всіма складовими, а не зводитися до гіперуваги над окремими аспектами проблеми.

Ми не поділяємо думку (Атаманова 2009) (хоча ряд науковців наводить його аргументи [Козаченко Адаменко 2015]), який вважає тлумачення економічної безпеки підприємства з використанням поняття «захищеність» неповноцінним, оскільки з аналізу повністю виключені об'єкт, безпеку якого необхідно забезпечити, тобто захистити, джерела небезпеки, а увагу зосереджено на результатах захисту, тобто захищеності. На наш погляд, об'єктом є саме підприємство та його ефективна діяльність – саме це необхідно захищати, джерелами небезпеки виступають внутрішні та зовнішні деструктивні чинники, а маючи за мету кінцевий результат захисту, тобто захищеність, управління та аналіз проходять більш продуктивно.

До того ж, трактування економічної безпеки як стану захищеності набуло популярності в науковому та політичному колі. Це трактування враховують при розробці проєктів концепцій і законодавчих актів з питань безпеки у США, країнах Західної Європи та країнах СНД (Варналій 2011, с.15-16).

Барановський О.І. наголошує на багатоаспектності поняття безпеки, відтак перед вченими стоїть завдання співвіднести одне з іншим ці поняття, визначити їх ієрархію, розкрити їх переходи одне в одне. «Якщо цього не зробити, то створиться видимість суперечливості визначень, навіть якщо кожне з них буде сформульоване правильно» (2015). Натомість зазначене завдання зараз виконане не на належному рівні, справді не маємо усталеної термінологічної бази та теоретичного обґрунтування. Козаченко Г.В. в ряді своїх публікацій (Козаченко Адаменко 2015) називає дану ситуацію компліментарністю поняття, тобто всі визначення, навіть якщо суперечать одне одному доповнюють теоретичне знання і допомагають зрозуміти сутність цього поняття. Про сучасну суперечливість дефініцій говориться чи не в кожній публікації про економічну безпеку підприємства, і більшість авторів продовжують створювати різні модифікації наявних визначень. Роботи, де проводиться аналіз теоретико-методичного базису методом узагальнення не достатньо чисельні. Загалом, на наш погляд, має місце не компліментарність явища, а еkleктизм, оскільки дана наукова категорія – соціально-економічна, загальноісторична та конкретна (конкретно-історичне соціальне явище), складна, багатфакторна і формує складну полікомпонентну конструкцію.

Прагнучи вирішити проблему неузгодженості визначень, пропонуємо вважати авторську дефініцію найбільш повною: економічна безпека підприємства – це триєдине поняття, яке охоплює (рис.1.4):

1) діяльність із забезпечення стану захищеності підприємства від деструктивних чинників (загроз, ризиків, небезпек – внутрішніх та зовнішніх), що виявляється у ефективному застосуванні наявних ресурсів, стійкому розвитку, наявності конкурентних переваг, розумному узгодженню внутрішніх економічних інтересів з інтересами пов'язаних економічних агентів зовнішнього середовища та повній реалізації економічного потенціалу;

2) дисципліна менеджменту, покликана забезпечити ефективну діяльність з управління системою економічної безпеки підприємства та гарантування її належного рівня з використанням підходів стратегічного, ризик- та антикризового менеджменту;

3) міждисциплінарна наука, що вивчає формування економічної безпеки підприємства, процеси її гарантування, досягнення бажаного рівня, систему забезпечення, методи оцінювання.

Отже, за сутністю економічна безпека підприємства має триєдиний зміст – стан захищеності від загроз, дисципліна менеджменту та міждисциплінарна наука, які знаходять практичне застосування в управлінській діяльності суб'єктів господарювання.

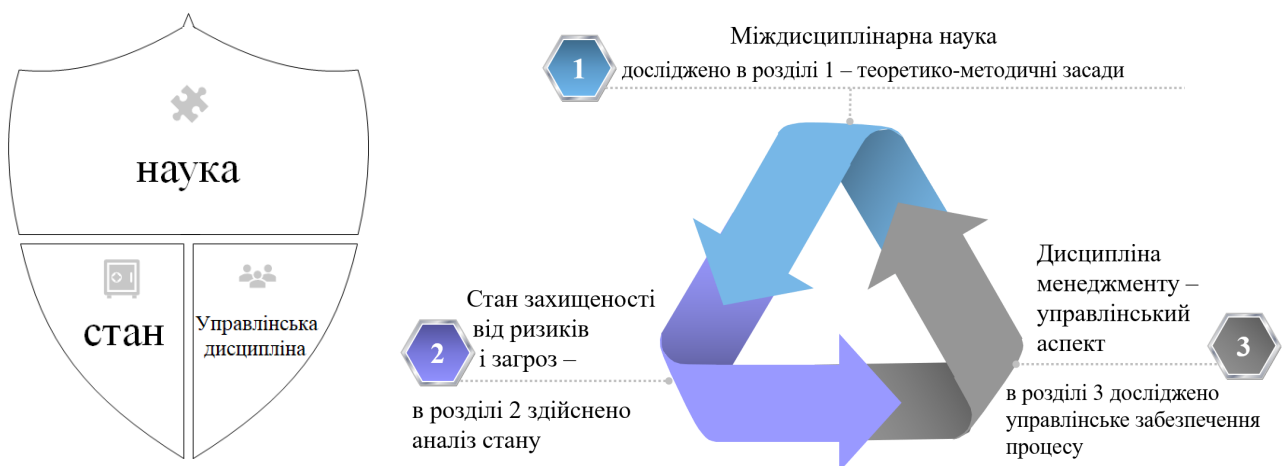


Рис. 1.4. Авторське бачення сутності економічної безпеки підприємства та логіка дослідження

Джерело: сформовано авторкою

Щодо економічної безпеки агрохолдингу, то агрохолдинг, аграрна холдингова компанія (від «агро» – сільське господарство та «holding» – зберігати, володіти, утримувати) – це окремий вид асоційованих підприємств, специфічна форма володіння акціонерним капіталом, за якої материнська компанія, маючи корпоративні права (контрольний пакет акцій, частки, паї) інших підприємств («дочірніх» – двох або більше), управляє ними й контролює їхню діяльність у сфері виробництва та переробки сільськогосподарської продукції. Інші визначення поняття агрохолдингів наведені у табл. 1.1 та В.3.

Таблиця 1.1

Визначення поняття агрохолдингу

Визначення	Автор
декілька підприємств, що знаходяться у володінні однієї особи (декількох пов'язаних осіб) та поєднані спільною системою управління з метою підвищення ефективності операційної діяльності	Аристов, В. (2017)
агрохолдингом може вважатися підприємство з площею землі 50 тис. га і більше; класифікувати українські агрохолдинги за міжнародними стандартами не зовсім коректно.	Дідус, С.М. (2011)
віднесено до агрохолдингів ті, що мають у користуванні більше 20 тис. га землі. При цьому межа 35 % сільгоспугідь у користуванні агрохолдингами на певній адміністративній території віднесена до ознак монополізму на ринку оренди земель сільськогосподарського призначення.	Кропивко, М.Ф. (2013)
Агрохолдинг (від англ. holding — утримання, зберігання) – це сукупність материнської компанії та контрольованих нею дочірніх компаній, що здійснюють господарську діяльність у сфері виробництва та переробки сільськогосподарської продукції. Агрохолдинги в Україні, як правило, – це виключно бізнес-проекти, основною метою яких є одержання прибутку та примноження капіталу їхніх засновників.	Мартин, А. (2010)
сукупність юридичних осіб, пов'язаних контрактними відносинами чи активами.	Пілявський, В.І. (2010)

Джерело: узагальнено авторкою за вказаними матеріалами

У пропозиції змін до Господарського кодексу агрохолдинг визначають як «господарське товариство або об'єднання – юридична особа, яка володіє, користується та розпоряджається корпоративними правами (акціями, частками, паями) двох або більше корпоративних підприємств, у тому числі сільськогосподарських підприємств, а також користується землями сільськогосподарського призначення, у тому числі наданими у власність громадянам України земельними паями для ведення сільськогосподарської діяльності на правах оренди» (Лупенко 2013).

Вважаємо, що агрохолдинг – тип консолідованої групи материнських і контрольованих дочірніх сільськогосподарських підприємств, що мають в обробітку не менше 10 тис. га.

Специфіка економічної безпеки агрохолдингів як суб'єктів агросектору розглянута в п.2.1. Особливості аграрної сфери, чинники аграрного виробництва, які визначають його більшу ризиковість (неврожай, ризики, оборотність), структура агрохолдингів, специфіка і механізм діяльності, роль у сучасному аграрному виробництві розкрито у розділі 2 та його додатках.

У XIX ст. філософ Огюст Конт запропонував теорію, яка стверджує, що науки стають більш комплексними і менш загальними, дисципліни, що знаходяться вище в ієрархії, залежать більше від попередників; найвища дисципліна ієрархії – соціологія. Серед суспільних наук найкомплекснішим вважаємо інтегроване управління ризиками (економічну безпеку підприємства), яке об'єднує усі напрацювання (рис.1.5).

Основою для наукового дослідження будь-якої категорії вважається історичний аспект. Адже розгляд розвитку процесу чи явища в ретроспективі допомагає детальніше вивчити їх зміст, виявити певні закономірності чи особливості. Вивчення історичних джерел сприяє і поглибленню розуміння сучасного стану явища, враховуючи досвід попередніх дослідників.

Поняття економічної безпеки підприємства у межах економічної теорії є досить молодим та проблеми економічної безпеки як історичної наукової категорії зародились разом із появою держави, нерозривно пов'язані з національною безпекою.

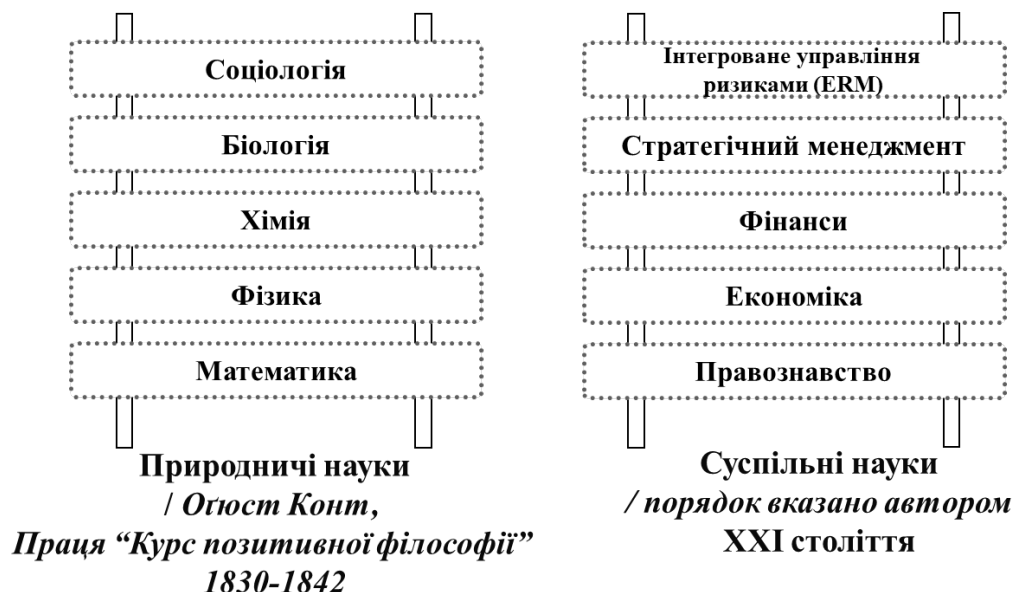


Рис. 1.5. Ієрархія наук

Джерело: сформовано авторкою

Без вживання цього терміну, але з окресленням його головних питань, формування економічної безпеки розпочалося з часів Стародавнього Риму. Саме з латинського «*securitas*» поняття безпеки увійшло у західноєвропейські мови (англ.*security*, фр., нім. і т.д.). У давньоримському пантеоні навіть було відведене місце для богині безпеки. Щодо теоретичних напрацювань, то свої роздуми про безпеку держави виражав ще Платон у роботі «Держава». Платон вбачав зв'язок економічної безпеки держави з відсутністю надлишкових ресурсів, оскільки такий надлишок призводив до подальшого збільшення споживання, що ставало причиною конфліктів та війн (Ткачук 2014, с.120). Наступною датою науковці виділяють 1190 рік, коли у Західній Європі безпекою називався спокійний стан духу людини. У Сполучених Штатах Америки питання про необхідність забезпечення економічної безпеки держави та громадян вперше постало ще у XVIII столітті. У 1791 р. міністр фінансів США А. Гамільтон звернув увагу на державну підтримку приватних підприємців. Цей приклад ілюструє традиційне піклування американського уряду про бізнес як основу економічного зростання країни. Під час Першої світової війни в країнах Європи та США важливість оборони, захисту та економічної безпеки вже не підлягає сумніву.

А економічна криза 1929-1933 рр. («Велика депресія») продемонструвала, що розвиток ринкової економіки може відбуватися лише за участі й регулювання держави. Це стало стимулом впровадження політики зі зміцнення економічної безпеки. Саме Франклін Д. Рузвельт уперше ужив термін «економічна безпека» в одній зі своїх промов. У 1934 році сформовано Федеральний комітет з економічної безпеки, у 1935 – Управління соціального забезпечення (Геєць 2006, с. 17). Перші закони в реалізації політики подолання кризи та відновлення економічного потенціалу торкалися державного регулювання банківської діяльності, ринку цінних паперів, сільського господарства, реструктуризації промисловості, соціального захисту населення, економічної безпеки особи тощо. Не можемо погодитися з авторкою публікації (Гавровська 2014), що перша згадка словосполучення Ф.Д. Рузвельтом не є окремим етапом в історії становлення економічної безпеки як категорії. Політик звернув увагу саме на ключові аспекти гарантування безпеки, починаючи з рівня індивіда та малого підприємства, закінчуючи рівнем державних органів. У період 1970-1990 рр. світова економіка в черговий раз була у кризовому

стані – енергетичні, продовольчі та сировинні кризи зумовили появу поняття «міжнародна економічна безпека» (сукупність заходів контролю за виконанням міжнародних угод, виключення дискримінації у зовнішньоекономічній діяльності, сприяння нормальним економічним відносинам тощо). Термін «економічна безпека» офіційно почав використовуватися у 1985 р. на 40-й сесії Асамблеї ООН в резолюції «Міжнародна економічна безпека».

В Україні вивчення проблем національної, зокрема економічної безпеки, розпочалося після здобуття незалежності. У 1992 році створена Рада національної безпеки України, у 2001 – Національний інститут проблем міжнародної безпеки. У 1997 р. Верховна Рада схвалила Концепцію [основи державної політики] національної безпеки України, де національна безпека визначалася як «стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави від внутрішніх та зовнішніх загроз» (Про Концепцію [основи державної політики] національної безпеки України). У 1998 р. було ухвалено Концепцію економічної безпеки України, де її суть визначено 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 варіантів розвитку подій, та здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз», крім того, економічна безпека визначена цією концепцією як основна складова національної безпеки; що відображає зв'язок між «економічною могутністю країни, її військово-економічним потенціалом та національною безпекою» (Адаманова 2008, с. 397). У 2003 р. прийнятий закон (Про основи національної безпеки України) скасував дію Концепції національної безпеки України. У ст. 1 закону національна безпека визначається як «захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечується сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам». Показово, що у кризовий 2008 рік в Україні була відкрита наукова спеціальність 21.04.02 «економічна безпека суб'єктів господарської діяльності». У 2015 році закономірним, (хоча й запізнілим) рішенням стало прийняття Радою національної безпеки і оборони

нової (на зміну документа 2007 року) Стратегії національної безпеки України (Про рішення Ради національної безпеки і оборони).

Визначення та точне оцінювання ризиків є критично важливим в системі економічної безпеки підприємства. Першим кроком до ефективного забезпечення економічної безпеки підприємства є розуміння співвідношення між термінами загрози, ризику, вразливості тощо. Важливо розуміти різницю, щоб зрозуміти коли з'явиться справжній ризик для підприємства.

Деструктивні чинники економічної безпеки підприємства – елементи середовища, які здатні завдати шкоду, збиток, знищити чи вивести з ладу підприємство.

Деструктивні фактори за ступенем негативного впливу поділяються на виклики, небезпеки, ризики, загрози. Виклик вимагає реагування для попередження чи усунення втрат (хоча не обов'язково несе негатив). У табл. В.4 детальніше пояснено сутність загроз та ризиків.

Загалом в англійській літературі ризик вживається на позначення навіть потенційних загроз, аби підкреслити певну вірогідність втілення загрози (зокрема, у звітах Світового економічного форуму). Ризик є невід'ємною характеристикою підприємництва.

На наш погляд, найбільш логічний взаємозв'язок понять виглядає наступним чином: імовірність негативного результату → виклик → небезпека → загроза → ризик. Ризик підлягає виміру, математичному опису та оцінці впливу ймовірних загроз (рис. В.3).

Своєчасне виявлення та нейтралізація загроз є необхідними для успішного функціонування підприємства на ринку. Напрацювання українських та зарубіжних фахівців щодо класифікаційних ознак та видів ризиків та загроз зведено в табл. В.5.

Різні стандарти використовують дещо подібну класифікацію ризиків за сферами діяльності компанії, проте метод PESTLE пропонує ширший підхід до охоплення загроз. Утім, варто зазначити, що системою класифікації не є лише поділ ризиків на коротко-, середньо- та довготермінові чи за рівнем потенційних збитків, це має бути комплексний розгалужений перелік, що базується на повному дослідженні проблем підприємства загалом (Horkin 2014, с. 132).

Бостонська консалтингова група засвідчує, що усі підприємства стикаються із 6 видами ризиків, при чому операційні та фінансові завжди конкретні, специфічно визначені для компанії; геополітичні та катастрофічні зазвичай сприймаються як периферійні, а стратегічні та маркетингові є конкретними для ринку. Важливо також визначати всі потенційні ризики, не лише ті, що можна легко оцінити кількісно (Pidun 2017).

Системи класифікації ризику допомагають організації проводити краще моніторинг, групувати загрози за окремими операціями чи відділами, розподіляти відповідальність за різні типи ризиків тощо. Формуючи чи вдосконалюючи систему економічної безпеки підприємства варто вирішувати яка формалізована система класифікації найбільш повно задовольняє вимоги та потреби установи відповідно.

Проаналізуємо сучасні тренди зовнішніх викликів економічній безпеці підприємства. 19 січня 2021 року Світовий економічний форум упр'ятнадцяте презентував звіт про глобальні ризики, звертаючи увагу підприємців, громадських діячів, науковців, світових лідерів та всіх зацікавлених осіб на небезпечні чинники. У табл. В.6 наведено топ-5 ризиків, які починаючи з 2007 року називались експертами як найважливіші. Рейтинг складено від найбільш до найменш впливових згідно з оцінками 750 членів експертної комісії. Як стверджується, кількісний аналіз ретроспективних даних не допоможе, якщо саме середовище змінюється і ризики з найбільшою ймовірністю впливу на суспільство є взаємопов'язаними (The Risk Landscape 2017). У звіті представлено бачення сучасних ризиків і як вони впливають на бізнес та один одного. Global Risks Report показує як геополітичні, суспільні та технологічні зміни викристалізувались в єдину глобальну нестабільність (WEF 2021). Джерелами загроз, з якими сьогодні стикнувся світ визначено: зростаюча нерівність суспільних верств, політична поляризація, значні технологічні зміни. Колосальна соціальна нерівність вважається центральною у всесвітньому ризиковому середовищі, і була спричинена підвищенням доходів незначної частини населення та зростаючою поляризацією суспільства. Щодо технологічного забезпечення економічної безпеки, то кожна нова технологія має великий потенціал. Та, на жаль, у сучасний період четвертої індустріальної революції, це стосується як можливих вигод, так і негативних наслідків. У 2021 році компанії стикаються з викликами, що включають широкий спектр кібератак, економічний ризик втрати

робочих місць через штучний інтелект та управлінські ризики, пов'язані з дронами, автомобілями без водіїв, роботехнікою тощо. У 2012 році кібератаки посіли 4 місце за ймовірністю і впливом, у 2014 і 2017 – п'яте, у зв'язку з чисельними випадками викрадення даних. У свою чергу, інформаційний складник системи економічної безпеки підприємства передбачає обов'язковий захист конфіденційної інформації та комерційних таємниць (Veltsos 2017). Кібератаки з боку російських та інших хакерів спонукали багато країн встановити жорсткі заходи з національної безпеки та контртероризму, вимагати від провайдерів кращого захисту персональних даних громадян тощо. Технології створили нові можливості для промислового шпигунства, зовнішнього саботажу та інших злочинних дій хакерів, найнятих конкурентами. Впродовж років економічні ризики домінували у рейтингу, особливо у 2008-2010 рр. на піку фінансової кризи. Але в останні два роки екологічні та соціальні ризики посідають перші місця.

Маємо зазначити, що у документі не вказано ряд важливих факторів. Серед них: управлінська некомпетентність, новий нацизм – ісламський джихад та його зростання, мілітаризація Китаю, заборгованість західного світу. Далеко невичерпний перелік загроз, який щорічно презентують вже більше десятиріччя, вкотре підкреслює наскільки вразливим є людство. Адже на всіх рівнях – макрорівні (міжнародні групування та держави), мезорівні (регіони країн) та мікрорівні (підприємства, групи та окремі особи) – піддається впливу і залежить від геополітичного, екологічного та економічного стану, технологій, соціальних чинників.

Натомість результати щорічного опитування понад 1000 представників бізнес-спільноти, некомерційних та урядових організацій, оприлюднені 3 лютого 2021 року Ініціативою з розвитку корпоративного ризик-менеджменту при Державному університеті Північної Кароліни (North Carolina State University's ERM Initiative) та консалтинговою агенцією Protiviti, (табл. В.7) теж підтверджують, що члени рад правління та генеральне керівництво компаній усіх типів, розмірів та галузей у 2021 році, порівняно з попереднім, вбачають ризиковіше середовище для ведення бізнесу і тому найімовірніше їхні організації будуть залучати додаткові ресурси на забезпечення економічної безпеки у 2021-2030 рр. (ERM Initiative 2021).

Серед багатьох факторів, що вплинули на цей результат, респонденти назвали: ризики, пов'язані з глобальною пандемією COVID-19 (слабкість системи охорони здоров'я, необхідність соціального дистанціювання та обмеження зборів; занепокоєння про економіку в цілому, включаючи високий рівень безробіття, державні регулювання та здатність вести бізнес, швидкий перехід до віртуальної економіки); виклики діджиталізації, кіберзагрози; наслідки Брекзиту (голосування Великобританії за вихід з ЄС), зростаюча волатильність ринків, поляризація після нещодавніх президентських виборів у США, терористичні атаки, «бульбашки» продажу нерухомості у Китаї, продовження дискусій про гідні зарплати та рівність доходів, поточна нестабільність на Близькому Сході. Адже кожен і всі разом можуть помітно вплинути на фінансові результати і загальну прибутковість діяльності.

Звіт слугує нагадуванням про необхідність розвитку системи економічної безпеки підприємства, зважаючи на складнощі та ризики світового бізнес-середовища. Кожен опитуваний мав оцінити 30 окремих ризиків за 10-бальною шкалою, де оцінка 1 позначає «Зовсім ніякого впливу», а оцінка 10 – «Дуже значний вплив» на їхню організацію впродовж наступного року. Загальні умови глобального бізнесу визначаються помітно ризиковішими у цьому році і десятилітті.

Занепокоєння щодо економічних обставин посіли вершину в переліці ризиків на цей рік. За ними логічно йдуть регуляторні зміни. Крім того, кіберзагрози, проблеми інформаційної безпеки, слабкі місця в управлінні приватністю та інноваціями лишилися критичними елементами, з якими стикаються організації.

(Minsky 2017) слушно зазначає, що мінливість нинішнього бізнес-середовища – комбінація чинників, включаючи зміну влади, світової економіки та окремих ринків – не є нічим новим. Адже політичні пертурбації завжди супроводжувались новими умовами підприємництва і змінами регуляторної політики, економіки світу завжди переживали підйоми та спади цін, а еволюція технологій постійно змінювали процеси ведення господарської діяльності. Але нещодавні події на кшталт Брекзиту, невизначеності регуляторних ініціатив нової адміністрації США, та тисячі щорічних випадків витоку даних сформували незнану досі атмосферу страху та сумніву. Щоб управляти економічною безпекою в такому середовищі, менеджер з економічної безпеки має адаптувати діяльнісний підхід ризик-менеджменту. Всезагальне оцінювання загроз економічній безпеці підприємства надасть бачення та

інсайдерську інформацію, потрібні для окреслення чіткої картини про найбільші ризики для компанії. Забезпечення стійкого стану економічної безпеки стане у подальшому можливістю для розвитку інновацій та виходу на нові ринки.

У контексті забезпечення економічної безпеки кожного підприємства вплив державних органів є досить вагомим. Суб'єкти господарської діяльності функціонують у єдиному правовому полі. Регуляторами економічного середовища виступають податкові інституції, митна служба, антимонопольний комітет тощо. Тому важливим залишається питання ефективної взаємодії підприємства та держави.

Основні напрями державного впливу (як позитивного, так і негативного) на економічну безпеку підприємства: проведення антимонопольної політики, регулювання ринку, формування системи оподаткування, регулювання інноваційних процесів, забезпечення правової основи діяльності організацій, проведення інвестиційної політики, формування і розвиток інфраструктури підприємництва, фінансова підтримка у формі державних дотацій, гарантій забезпечення іноземних кредитів тощо.

Держава як частина зовнішнього середовища на законодавчому, виконавчому та судовому рівнях проводить, координує та контролює фінансово-кредитну, зовнішньоекономічну, податкову, регуляторну, інноваційно-інвестиційну, екологічну, соціальну політику і регулювання ринку праці. Центральні та місцеві органи влади мають якщо не завжди прямий, то опосередкований вплив на економічну безпеку підприємства.

Як наслідок формування та вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки на підприємстві, зростає ймовірність убезпечення держави, адже лише за рахунок чітко організованої системи економічної безпеки підприємство зможе ефективно розвиватися, сплачувати податки, створювати нові робочі місця, бути конкурентоспроможним та вносити свій внесок у розвиток галузі, підприємництва і держави загалом. Економічна незалежність, стабільність і стійкість, здатність до саморозвитку виділяють як головні складові економічної безпеки держави. Конституція України підтверджує, що держава дбає про власну економічну безпеку і про економічну безпеку всіх суб'єктів (1996; статті 13, 17). Варто посилити державний захист бізнесу від недобросовісної конкуренції та її проявів

(промислового шпигунства, корупції, фальсифікації, обману, рейдерства, колекторства та шахрайства). Гостро на часі стоїть структурна реформа і ліквідація корумпованості. Тож медіа, громадські організації, державні виконавчі, законодавчі та судові органи влади мають співпрацювати для досягнення довготривалих позитивних ефектів.

Ряд науковців підкреслюють відсутність системного комплексного підходу до досліджень економічної безпеки суб'єктів господарювання (Фалович 2013; Дехтяр, Дейнека 2015). Неузгодженість щодо вивчення економічної безпеки підприємства в Україні виражається і в тому, що подібні теми дисертацій можуть захищатися за різними спеціальностями (як 08.00.04 – економіка та управління підприємствами, так і 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності; табл.В.8, рис. В.4). Складнощі наукової комунікації пов'язані з відносною молодістю напряму дослідження, специфікою об'єкта та предмета, відсутністю гарантованих практичних рекомендацій. Теоретики та практики України й заходу підкреслюють недостатню наукову розробленість теми (James 2015).

Щодо історіографічних аспектів економічної безпеки підприємства в Україні, то чітко вирізняється один факт: як основоположні та найбільш цитовані часто вказуються праці російських фахівців – Л. Абалкіна, А. Архипова, А. Городецького, Б. Михайлова, В. Сенчагова, А. Татаркіна, В. Тамбовцева, Є. Олейникова, начебто вперше проблеми економічної безпеки були розглянуті саме у цих публікаціях у 1994 році. Українські автори зазвичай використовують лише джерела російських та білоруських авторів, рухаються у фарватері російської науки, через це плентаємося позаду, помилки сусідів повторюємо ми. Одним з головних недоліків аналізу іноземних (неросійських) джерел у працях вважаємо те, що наводяться суто вузькотематичні публікації і до 2010 року (у кращому разі, а так 60-90ті рр. минулого століття).

Основні джерела пошуку зарубіжних наукових публікацій (у т.ч. Social Science Research Network, DOAJ, IDEAS Repec тощо) при запиті «Economic Security of Enterprise» (економічна безпека підприємств) видає лише статті авторів з України та країн СНД. Такий стан навіть призвів до думки деяких науковців (Пригунов 2013), що це є нашим ноу-хау, начебто за кордоном ніхто не досліджує ці проблеми, що перші праці з'явилися в Росії у 1988 році, потім у 1994 році в Україні. Насправді ж

проблема полягає у певній термінологічній неузгодженості досліджень. Розкриваючи проблему економічної безпеки підприємств, науковці з далекого зарубіжжя не вживають термін «Economic Security», бо це дійсно є визначенням економічної безпеки держави.

У деяких статтях зроблено спроби дослідити еволюцію концептів / виокремлення етапів розвитку поняття економічної безпеки за хронологічним принципом. У праці (Гавровська 2014) автор спираючись на два англомовних джерела стверджує, що в США економічна безпека підприємств не розглядається. Також на підтримку своєї позиції автор вживає російськомовні джерела і наводить аргумент, що начебто в США економічна безпека вживається лише до безпеки особи/домогосподарств, держави загалом, але не суб'єктів господарювання. Хибний висновок пов'язаний з недостовірністю самого інформаційного пошуку – авторкою знайдено документи за буквальним перекладом поняття «економічна безпека» - economic security. Це словосполучення англійською дійсно застосовується найчастіше до безпеки держави (національна безпека, міжнародний імідж країни тощо, Official website of the Department of Homeland Security 2017) або особи, домогосподарства чи громади (забезпечення основних потреб: продовольчої безпеки, гігієни, житла, одягу, захисту від безробіття – самозайнятості, економічного розвитку; відповідних витрат, охорони здоров'я та освіти згідно з визначенням Міжнародного комітету Червоного хреста – ICRC 2017). Саме забезпечення економічної безпеки особи стало одним із напрямів проєктів міжнародних недержавних організацій, які в Україні активно розпочали діяльність з 2014 року у зв'язку зі зростанням кількості постраждалих від збройного конфлікту. Натомість забезпечення економічної безпеки компаній, фірм, корпорацій в США вже досить давно є одним із ключових напрямів управління – Enterprise Risk Management (ERM).

Відповідниками поняття «забезпечення економічної безпеки підприємства» вважаються «Risk Management», «Crisis Management», «Security Management», причому перше найбільше узгоджується з українським напрямом досліджень, бо вивчає широкі аспекти безпеки, у тому числі і економічної (тому що враховуються різні типи ризиків, але цей тип управління не займається регулюванням силової чи технічної служб). «Crisis Management» більш пов'язаний з українським

«антикризовим управлінням», який покликаний нівелювати наслідки незадовільного забезпечення економічної безпеки.

«Security Management» хоч і може здатися на перший погляд найкращим еквівалентом до української назви, утім, зазвичай використовується для позначення інформаційного забезпечення системи економічної безпеки компанії (або Information Security Management, IT), конкурентної розвідки тощо (Макуха 2011, с. 155).

Схиляємось до думки, що як ризик-менеджмент (новітня концепція ERM), так і економічна безпека мають на меті захист від загроз. Для об'єктивності маємо зазначити, що у російському науковому колі був позитивний прояв: Корезин А.С. у докторській дисертації (Корезин 2008) вказав на подібність західної парадигми ризик-менеджменту та пострадянської концепції економічної безпеки підприємства. Теж ніякої евристики не було, автор дійшов цього висновку лише переклавши англломовні джерела. Але цей факт підтверджує, що у західних країнах цими питаннями займається наука та прикладний напрям ризик-менеджменту.

Поняття «Risk Management» (RM) може уточнюватися під назвами «Enterprise Risk Management» (відповідна аббревіатура: ERM – управління ризиками підприємства, система економічної безпеки підприємства), «Corporate Risk Management» (CRM, корпоративна система економічної безпеки), «Enterprise-Wide Risk Management» (EWRM, комплексна система управління ризиками) і «Small and Medium Enterprise Risk Management» (SMERM, система економічної безпеки малих та середніх підприємств). ERM є водночас діяльністю, спрямованою як на виявлення, аналіз і мінімізацію ризиків, так і на забезпечення належного стану економічної безпеки (Lennon 2007, с. 15].

Business risk management (BRM, управління бізнес-ризиками), holistic risk management (цілісна система управління ризиками) та strategic risk management (стратегічне управління ризиками) – синоніми (What is ERM).

Але Lennon говорить про розвиток підходів від Risk Management, до Business Risk Management, і нарешті Enterprise-Wide Risk Management. (Lennon 2007, с. 15).

Enterprise risk management (ERM) – це процес планування, організації, лідерства та контролю за діяльністю будь-якої установи для мінімізації впливу ризиків на її капітал та доходи (What is ERM). ERM включає управління не лише випадковими

втратами, а також фінансовими, стратегічними, операційними та іншими ризиками, тому може стати важливою конкурентною перевагою (Fraser 2010, с. 4). ERM є також дисципліною менеджменту, чим і пояснюються його типові функції.

Найчастіше у зарубіжних працях цитується визначення цього поняття The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): «процес, ініційований і здійснюваний радою директорів, менеджментом та співробітниками господарюючого суб'єкта при розробці стратегії і забезпеченні ефективної діяльності підприємства, сутність якого полягає у виявленні потенційних подій, що можуть вплинути на організацію, і управлінні ризиками в межах схильності до них для забезпечення розумної впевненості у досягненні цілей організації» (COSO 2004, с. 2).

Визначення COSO є достатньо широким і відображає ризики й можливості, що впливають на створення вартості.

Повертаючись до термінологічних складнощів, зазначимо, що в Україні перевага в дослідженнях проблеми економічної безпеки підприємств надається поняттю загрози, за кордоном – ризику. Хоча ми вважаємо поняття «ризик» більш універсальним, спираючись на зарубіжну практику ризик-менеджменту. Також рекомендуємо гармонізувати термінологію – вживати ризик-менеджмент, який є економіко-управлінською компонентою забезпечення економічної безпеки підприємства для захисту від спаду, кризи та банкрутства (Корезин 2008).

Також досить суперечливим є термін «екосесент» (екосекент у інших авторів): «самостійні наукові напрямки в Україні називають екосестейт (ecosestate, economic security of state) «економічна безпека держави» і екосекент/екосесент (ecosecent, economic security of enterprise) «економічна безпека підприємства». Пропонуємо відмінити вживання цих термінів, тому що вони ніде за кордоном не вживаються – крім України та деяких країн СНД. Крім того, морфологічно терміни є не оригінальними словотворами-неологізмами, а зворотнім перекладом на англійську мову і не зовсім вдалою та доречною аббревіацією англійських слів – термін «не звучить», не є рідним для економічної термінології. У (Гавровська 2014) вживають термін «екосесент на мезо та мікрорівні», що взагалі не є достовірним; термін використовують без пояснення його сутності і до того ж, мезорівень економічної

безпеки – це економічна безпека регіону/області або галузі, а екосесент – це вже економічна безпека окремого підприємства.

Це питання потребує подальших досліджень, але сучасні публікації західних фахівців абсолютно не вживають даного терміну. До того ж, українською науку про економіку називаємо економікою, про фінанси – фінансами, аналогічно без змін у вітчизняну економічну лексикологію увійшли терміни менеджмент (у т.ч. ризик-менеджмент, стратегічний менеджмент) тощо – використовуємо запозичені повні назви, незрозуміло чому у випадку з економічною безпекою маємо поєднувати три слова в одне не зовсім доречне скорочення.

Вважаємо непотрібним засмічення наукової термінології незрозумілими більшості фахівців (а тим паче пересічним громадянам) скороченнями. У публікаціях західних фахівців немає згадок про подібне поняття. Різні вітчизняні автори приписують започаткування науки про економічну безпеку держави та введення цього терміну у 1994 році Г.А. Пастернак-Таранущенко, інші Г.А. Андрощук вже у 2000 році. Звернувшись до першоджерел, бачимо, що зазначені автори не ратують за / не вводять нового терміну, а просто наводять згадки про нього в тексті – начебто за кордоном напрями дослідження називаються так.

Таким чином, в Україні та за кордоном дійсно має місце колосальна неузгодженість термінологічного базису і недостатньо вивченими є практичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємств. У майбутньому доцільним видається гармонізувати вітчизняну теорію з закордонною для найефективнішого її використання у практичній діяльності. Ефективна система економічної безпеки підприємства сприяє досягненню бізнес-цілей компанії та усуненню негативних ефектів. Важливість створення уніфікованого теоретичного базису підтверджують не лише потреби економічної теорії, а й систематичні запити практики.

1.2. Система економічної безпеки агрохолдингу: структура, механізм забезпечення, інноваційний розвиток

Досвід провідних країн світу підтверджує, що забезпечення економічної безпеки є гарантією: незалежності, сталого розвитку та ефективності економіки, соціального благополуччя та успішного функціонування суб'єктів

господарської діяльності. Так формування дієвої системи економічної безпеки держави, галузі, організації забезпечує захищеність від потенційних негативних впливів ринкового середовища, сприяє зростанню конкурентоспроможності.

Дослідження системи економічної безпеки загалом і за елементами проводили: В.Л. Ортинський, Т.М. Іванюта, І.А. Белоусова, С.В. Кавун, Н.Ю. Гічова, А.В. Кірієнко, В.П. Пономарьов, І.О. Бланк тощо. У їхніх роботах висвітлені питання сутності економічної безпеки підприємства, структурування механізму її забезпечення, системотворення в безпекології, концептуалізація керування безпекою тощо.

Проте, як слушно зазначають (Козаченко, Погорелов 2015b, с. 6), системотворенню в економічній безпекології додають труднощів протилежність різних тлумачень сутності наукової категорії «система економічної безпеки підприємства» та нечіткі визначення, що стримує розвиток цього напрямку досліджень. Адже неокресленість стартових позицій вивчення змісту поняття перешкоджає проведенню подальшого повноцінного його аналізу. У цьому контексті можна згадати думку (Масляка 2008): подальший розвиток науки неможливий без застосування системного підходу, а він в свою чергу не лише не вичерпав себе, а насправді й не був використаний повною мірою. А в економічній безпекології досі не створено цілісної методології до його застосування, хоча системний підхід декларується як основоположний в багатьох дослідженнях економічної безпеки підприємства.

Різні трактування терміну «система економічної безпеки підприємства» наведено в табл.Г.1, що вкотре підтверджує різноманітність поглядів сучасних фахівців на сутність поняття. Питання сутності та складу системи економічної безпеки підприємства ще не знайшло фінального вирішення і не має чіткого універсального формулювання.

Ілляшенко О.В. масив наявних визначень поняття «система економічної безпеки» згрупувала в чотири категорії (Ілляшенко 2014, с.163-164; табл. Г.2).

Вважаємо, що наявні тлумачення відповідають трьом підходам: структурному, функціональному та діяльнісному.

Теоретичні засади забезпечення економічної безпеки є загальними, хоча й втілюють в собі специфіку окремих галузей та суб'єктів підприємництва, однак не змінюючи їх сутності. Загальна відмінність систем економічної безпеки агрохолдингів від підприємств інших секторів визначається самою специфікою функціонування агрохолдингів – підвищена ризиковість галузі, мала оборотність коштів, залежність від погодніх умов, зворотній ефект масштабу та інші чинники негативно впливають на економічну безпеку, визначають більшу ризиковість діяльності, вимагають вчасного реагування.

На нашу думку, система економічної безпеки агрохолдингу (рис.1.6) – концептуальна категорія, яка визначає стратегічні рамки в управлінні загрозами і є сукупністю об'єктів, суб'єктів, функціональних складників, методики оцінювання та заходів (процесів, процедур) із забезпечення економічної безпеки агрохолдингу, що використовуються задля найповнішого гарантування захищеності. Фундаментальною основою ефективної системи економічної безпеки агрохолдингу є наукова теорія безпекології (узгодженість експленарного, теоретичного та методологічного базисів), визначена політика економічної безпеки (мета, цілі, завдання, функції, принципи і створення власної служби), концепція ЕБП (загальні положення діяльності із забезпечення ЕБП).

Заходи з ідентифікації, попередження, нейтралізації, нівелювання наслідків ризиків та механізм забезпечення економічної безпеки є елементами системи забезпечення економічної безпеки підприємства, підсистеми системи економічної безпеки підприємства (детальніше в підрозділах 3.1, 3.2). Методика оцінювання буде розглянута в підрозділі 1.3.

Рисунок візуалізує авторське бачення структури системи економічної безпеки і надалі аналіз саме цієї структури проводиться в р.2, саме за цими елементами пропонуються рекомендації в р.3.



Рис. 1.6. Авторське трактування системи економічної безпеки агрохолдингу
(системи ЕБА)

Джерело: розроблено авторкою

Методологічне забезпечення економічної безпекології складається з таких рівнів: онтологічного, гносеологічного, експлейнарного базисів (рис.1.7).

Концепція економічної безпеки підприємства – це: 1) система теоретико-методологічних поглядів, яка відображає розуміння і трактування економічної безпеки підприємства та визначає цілі, завдання, методи, принципи, концептуальні моделі та положення управління нею; 2) документ в довільній формі, в якому відображені головні положення щодо формування та організації управління економічною безпекою підприємства; 3) система поглядів, ідей, цільових установок, пронизаних єдиним, визначальним задумом, основною думкою, що містить постановку та шляхи вирішення виявлених проблем. Концепція ЕБП є основою прийняття управлінських рішень у цій сфері (Мойсеєнко, Марченко 2011, с. 71).

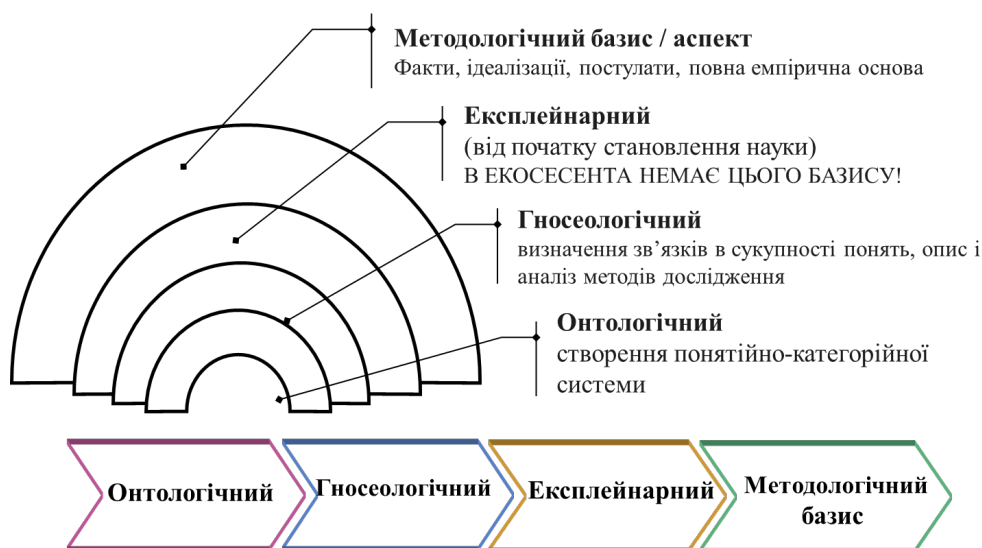


Рис. 1.7. Структура методологічного забезпечення економічної безпекології
Джерело: сформовано авторкою на підставі (Козаченко Кузьменко 2013, с.211-213]

З позиції системного підходу система економічної безпеки підприємства характеризується як (Мігус 2012, с. 20): техніко-економічна, локальна, складна, стохастична, аперіодична система з неповним забезпеченням кількісною інформацією.

Чітко окреслені властивості системи економічної безпеки підприємства залежать від певних рис самого підприємства: галузі діяльності, розміру, етапу розвитку, фінансово-економічного стану, виробничої структури, виду системи управління (в т.ч. організаційна структура, метод прийняття управлінських рішень, рівень мікроменеджменту), корпоративної філософії, ефективності використання потенціалу (фінансового, кадрового, техніко-технологічного, інформаційного, інноваційного, організаційного тощо). Макросередовище (зокрема конкуренти та зовнішні ризики) теж чинить вплив на формування системи економічної безпеки підприємства. (Варналій 2011, с. 44) визначає такі загальні властивості економічної безпеки: розвиток, стійкість, адаптивність, незалежність, інерційність.

Іванюта Т.М. і Заїчковський А.О. виокремлюють такі неодмінні ознаки системи економічної безпеки підприємства (Іванюта, Заїчковський 2009, с.19):

вона має повинна бути унікальною, самостійною, комплексною, дієвою та ефективною. Ці якості дозволяють ліквідувати негативні наслідки впливу загроз та попереджувати появу нових, забезпечувати розвиток підприємства.

(Хринюк, Корчовна 2015) зазначають, що кожне підприємство є системою, яка містить різні взаємопов'язані частини, причому якісні риси системи не обов'язково притаманні компонентам. А на стикові, на межі внутрішніх і зовнішніх зв'язків системи (підприємства) можуть утворюватися прогалини, через які реалізуються різні види загроз. Для забезпечення належного ступеня захисту від них і необхідно протиставити діяльність, яка б носила системний характер.

Утім, вживання словосполучення «комплексна система економічної безпеки» вважаємо некоректним, оскільки кожна система економічної безпеки підприємства має бути комплексною, гарантувати безпеку за всіма складниками, а не лише інформаційну чи ресурсну.

Головна мета створення системи економічної безпеки підприємства полягає в гарантуванні поточної ефективної діяльності та забезпеченні подальшого сталого розвитку підприємства шляхом своєчасного виявлення, мінімізації і запобігання внутрішнім і зовнішнім викликам, небезпекам, загрозам, ризикам. Досягнення зазначеної мети можливе за досягнення функціональних цілей системи економічної безпеки підприємства.

При створенні системи економічної безпеки підприємства важливо дотримуватися певних принципів, перелік яких варіюється у різних працях. Інколи автори більшість принципів системи економічної безпеки підприємства запозичують із загальних принципів управління, що не зовсім коректно (як у [Куркин 2004]). Також вважаємо, що система має бути побудована на всій сукупності принципів, а не лише одного з них (як в [Іванова 2011b, с.59]). У табл. Г.3 за допомогою методу синтез-матриці («узагальнюючої матриці») зведено наявні принципи побудови та функціонування системи економічної безпеки підприємства.

Класифікація принципів за критеріями системного, процесного, цільового, функціонального, структурного та операційного підходів наведена у табл. Г.4.

Структура системи економічної безпеки у дослідженнях досить часто відзначається надмірною деталізацією, або виділенням елементів, що опосередковано відносяться до системи економічної безпеки підприємства (Рудніченко 2012). У табл.Г.5 узагальнено різні підходи до декомпозиції системи економічної безпеки підприємства.

Об'єктом системи економічної безпеки підприємства загалом є стійкий економічний стан підприємства нині та в майбутньому. Все, на що спрямовуються зусилля з гарантування економічної безпеки, фактично є об'єктом захисту, керованою підсистемою. Об'єкти конкретизуються за видами ресурсів (фінансові, організаційні, кадрові, управлінські, інтелектуальні, комунікаційні, інформаційні, матеріальні (товари, майно, техніка) і технологічні), видами діяльності та показниками, які планується підвищити для убезпечення підприємства (наприклад, фінансово-економічні, виробничі тощо).

Суб'єкти системи економічної безпеки підприємства, керуюча підсистема відрізняється більшою складністю, оскільки до неї входять і представники зовнішнього середовища. Відповідно виокремлюють дві групи: внутрішні та зовнішні суб'єкти системи економічної безпеки підприємства.

До внутрішніх суб'єктів належать:

- власні внутрішні служби, структурні підрозділи, персонал, в компетенцію яких входить безпосереднє гарантування економічної безпеки підприємства;
- керівники, рада правління, власники (засновники) підприємства;
- акціонери, потенційні інвестори.

Інколи пропонують внутрішніх суб'єктів ще поділяти на спеціалізованих (служба економічної безпеки підприємства), напівспеціалізованих (маркетингова служба, юридичний відділ) та інших (Кравчук 2010). Така

класифікація допомагає підкреслити роль та профільність різних осіб, відділів у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

До зовнішніх суб'єктів відносяться:

- недержавні організації (детективні агентства, приватні охоронні служби, служби безпеки, пожежна служба; кадрові, консалтингові, страхові, аудиторські фірми, банківські установи, інші);
- державні структури (державна служба охорони, правоохоронні органи, органи держуправління – законодавчі, виконавчі, судові);
- окремі органи, відомства, науково-освітні заклади.

Під впливом російської мови науковці часто вживають словосполучення «функціональні складові» (калька з рос. «составляющая»). Однак стилістична норма української мови – складова частина або складник. Тож пропонуємо замінити іменник складова на другий варіант, стилістично кращий.

Функціональні складники (частини) – це основні напрями економічної безпеки підприємства (Штамбург 2011). Вони суттєво відрізняються один від одного за змістом, набором критеріїв і способів забезпечення. Нами нараховано понад 20 складників, які поділяють на такі блоки (комплекси): внутрішньовиробничі та позавиробничі, на фінансово- та соціально-економічну групи (табл. Г.6).

У найзагальнішому вигляді, до основних функціональних складників відносимо:

- 1) фінансовий (в свою чергу поділяється на грошово-кредитний, бюджетний, податковий, борговий, банківський, валютний, емісійний, інвестиційний, біржовий/фондовий, страховий, зовнішньоекономічний/міжнародний, безпеку ліквідності / стійкості / оборотності);
- 2) кадровий (в т.ч. інтелектуальний, соціальний, морально-психологічний, безпека праці / трудовий);
- 3) політико-правовий (інституційно-правова, організаційна безпека);

- 4) інформаційний (захист конфіденційної інформації, комерційної таємниці, інформаційно-аналітична безпека, науково-технічна, безпека документообігу);
- 5) виробничий/ операційний (до якого належать ресурсний, техніко-технологічний, екологічний, енергетичний, безпека зв'язку);
- 6) фізичний (силовий, протипожежний, цивільний, майновий, безпека персоналу);
- 7) ринковий (маркетинговий, захищеність збутової діяльності, забезпечення конкурентоспроможності продукції та успішної позиції на ринку);
- 8) та інтерфейсний (іміджева, безпека взаємодії з контрагентами).

Фінансовий складник (фінансова безпека, безпека у фінансовій сфері) традиційно вважається вирішальним, бо є двигуном економічної системи в ринкових умовах господарювання (Давидюк 2013). Саме з цих причин фінансова безпека сама часто вивчається як окремий об'єкт управління. Науковці зазначають, що фінансовий складник у системі економічної безпеки – найважливіший (Данилишин 2010, с. 13), основний (Плескач 2009, с.28), домінуючий (Сорока 2013). «Фінансово-економічна безпека» вживається задля підкреслення важливості фінансової складової частини.

Щодо визначення співвідношення понять «фінансова безпека» та «економічна безпека», то остання категорія є значно ширшою і не можна допускати ототожнення «економічної безпеки» з «фінансово-економічною».

Фінансова безпека зумовлюється проведенням ефективного бюджетування, оптимізацією оподаткування, залученням необхідного обсягу інвестицій, раціональною дивідендною політикою, прибутковістю діяльності, оптимальним співвідношенням активів та пасивів.

Задля досягнення сталого розвитку, прибутковості діяльності та ефективного функціонування загалом підприємству необхідно сформувати сприятливе середовище, забезпечити належні зовнішні та внутрішні умови. Одним з-поміж найважливіших чинників цього є створення та запровадження

механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, що спрямований на максимально ефективну діяльність із забезпечення стану захищеності підприємства від деструктивних чинників (загроз, ризиків, небезпек - внутрішніх та зовнішніх), що виявляється у ефективному застосуванні наявних ресурсів, стійкому розвитку, наявності конкурентних переваг, розумному узгодженню економічних інтересів з інтересами пов'язаних економічних агентів зовнішнього середовища та повній реалізації економічного потенціалу.

Тобто механізм забезпечення економічної безпеки підприємства є формою реалізації функції управління економічною безпекою. Утім, зважаючи на відносну молодість наряду досліджень економічної безпеки підприємства, існують різні, часто протилежні визначення не лише сутності економічної безпеки, а також і її системи, і механізму (табл.Г.7).

Крім того, механізм забезпечення часто називають механізмом підвищення економічної безпеки, механізмом функціонування системи ЕБП, реалізації системи ЕБП, механізмом управління економічною безпекою - механізмом управління системою економічною безпеки тощо. Аби не створювати термінологічну плутанину і для гарантування термінологічної узгодженості подальших досліджень вважаємо за доцільне у науковому обігу науки про економічну безпеку підприємства залишити дві синонімічні назви – механізм забезпечення та механізм управління. Адже безспірно, що даний механізм спрямований на підвищення рівня економічної безпеки та покращення функціонування цієї системи.

Внесення до механізму забезпечення об'єктів, суб'єктів, принципів вважаємо недоцільним, адже ці елементи входять до системи вищого рівня – системи економічної безпеки. Для уніфікованості сутності і структури механізму пропонуємо наступне авторське визначення: *механізм забезпечення економічної безпеки підприємства – це сукупність економіко-організаційних та правових методів і форм, засобів впливу та забезпечуючої частини, які сприяють реалізації функції управління в системі економічної безпеки*

підприємства задля гарантування стану захищеності. Цей елемент системи економічної безпеки підприємства є одним із найбільш вагомих.

Структура механізму забезпечення економічної безпеки підприємства наведена на рис. 1.8. Засоби управління – це те, за допомогою чого можна здійснювати управління, а методи – це способи застосування таких засобів. Функції управління реалізуються шляхом використання методів.

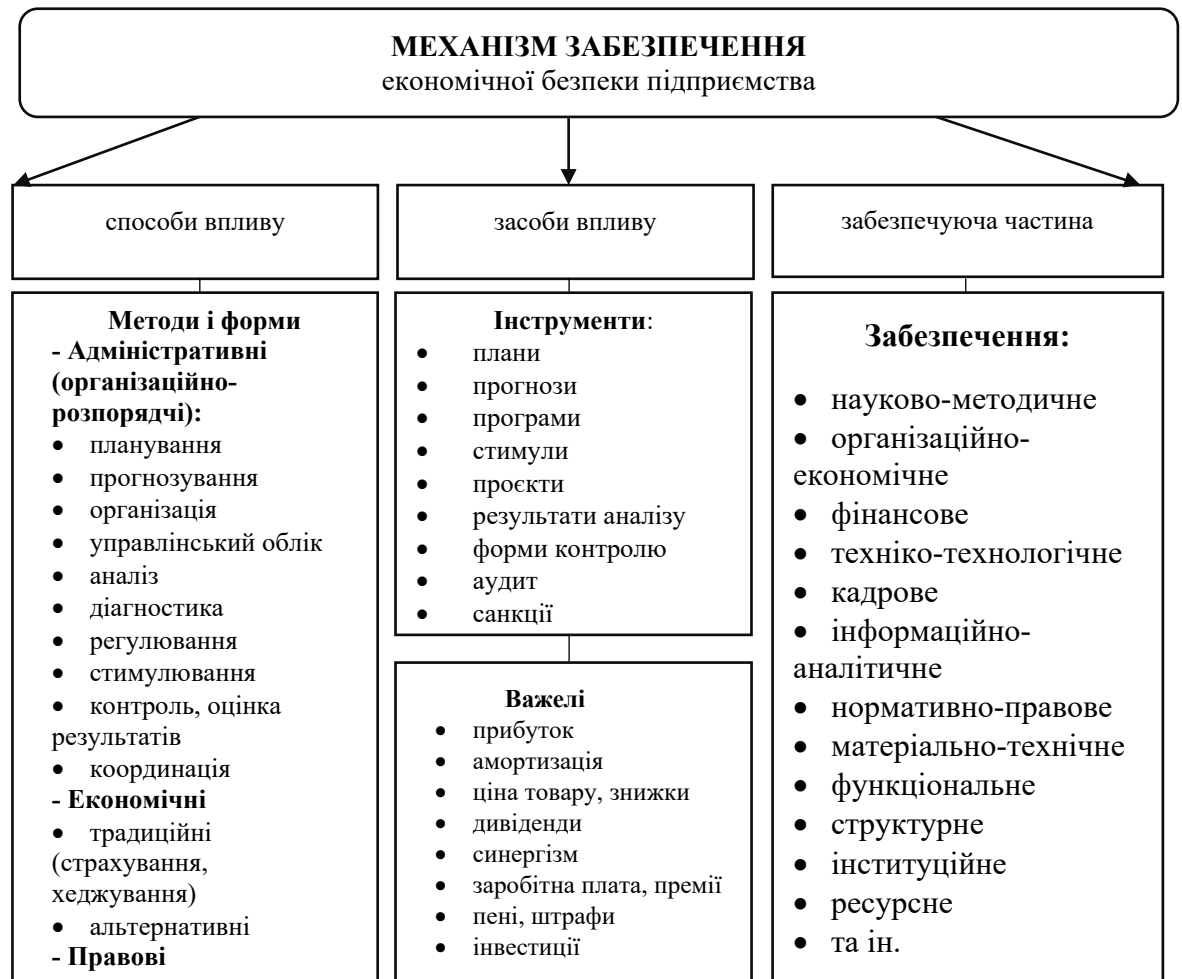


Рис. 1.8. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств

Джерело: власна розробка авторки

Натомість, методи поділяються на адміністративні (стосуються власне управління в його традиційних функціях: планування, прогнозування, організація, управлінський облік, аналіз, діагностика, регулювання, стимулювання, контроль, координація) та економічні (до яких, у свою чергу, належать традиційні – страхування і хеджування, та альтернативні методи). Правові форми є діями у сфері забезпечення економічної безпеки, що

впливають на правовідносини і мають юридичні наслідки (укладання, зміна і припинення дії угод, судові позови тощо).

Конкретними методами забезпечення економічної безпеки є:

- збирання та аналітична обробка інформації щодо економічної ситуації на макрорівні та мікрорівні в оточенні підприємства;
- складання прогнозів розвитку економічної ситуації на макро- та мікрорівнях;
- визначення (прогнозування) можливих загроз різних рівнів для підприємства, які можуть вплинути на його діяльність;
- прийняття рішень щодо недопущення або мінімізації впливу виявлених загроз;
- організація діяльності щодо попередження можливих загроз;
- завчасне відпрацювання моделей (алгоритмів) протидії негативному впливу загрози на діяльність підприємства;
- проведення практичного експерименту щодо перевірки ефективності відпрацьованих моделей (алгоритмів);
- виявлення, аналіз і оцінка реальних загроз економічній безпеці, що виникли;
- ухвалення рішень і організація діяльності по реагуванню на загрози, що виникли;
- застосування відпрацьованих моделей на практиці;
- моніторинг та оцінка ефективності реалізації прийнятих рішень;
- внесення коректив у систему протидії загрозам;
- постійне вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємства (Пономаренко 2008, с.424; Вовк 2014, с.206, Прохорова 2010).

Альтернативними методами забезпечення економічної безпеки підприємства є: операційні коригування (зміна бізнес-процесів або їх параметрів), стратегічні організаційні зміни (структурні модифікації в масштабі підприємства), реальні опції, альянсні стратегії, комбінування

страхового та фінансового захисту, управління структурою капіталу підприємства, резервне фінансування (Карковська 2014, с. 136-137).

Перелік, звісно, не є вичерпним, та підсистема інструментів складається з таких частин: плани, прогнози, програми, проєкти (прояв функції планування); результати аналізу, форми контролю, аудит (вираження контролю та координування); а також кредитні, депозитні інструменти, інвестування, страхування, платіжні інструменти (так традиційно виражається функціонування фінансового складника системи економічної безпеки) тощо. У свою чергу, важелі – це прийоми дії вищезазначених інструментів на саме підприємство та його внутрішнє або зовнішнє середовище для впливу на інтереси працівників, інвесторів, керівництво задля реалізації ефективного управління економічною безпекою підприємства.

Підсистема важелів забезпечення економічної безпеки підприємства включає такі форми впливу на процес прийняття і реалізацію управлінських рішень у сфері економічної безпеки, як: прибуток (наприклад, прибуток можна розподіляти на подальше фінансування заходів зі зміцнення системи економічної безпеки підприємства), амортизаційні відрахування (вони впливають на техніко-технологічну безпеку), ціна товару, знижки (вплив на покупців, допомагають залучити додаткових клієнтів); інвестиції (вплив на саме підприємство); дивіденди (вплив на інвесторів, фінансову безпеку та репутацію підприємства); синергізм (цей ефект впливає загалом на всю систему управління); заробітна плата, премії (вплив на працівників, мотивація працювати ефективно, не вдаватися до розкрадань, продажу конфіденційної інформації і т.п.); пені, штрафи (вплив на контрагентів).

До забезпечуючої частини вважаємо за доцільне віднести наступні елементи:

- 1) науково-методичне забезпечення (теоретичні розробки щодо забезпечення економічної безпеки підприємства);
- 2) організаційно-економічне забезпечення (у т.ч. організаційна структура управління, організаційна культура, мотивація інноваційної активності);

- 3) фінансове забезпечення (джерела фінансування, основні засоби і оборотні фонди);
- 4) техніко-технологічне забезпечення (обладнання, технології тощо);
- 5) кадрове забезпечення;
- 6) інформаційно-аналітичне забезпечення (ІТ, програмне забезпечення; стратегічні показники; налагоджений документообіг);
- 7) нормативно-правове забезпечення:
 - державне правове забезпечення (Конституція України, Кодекси, Закони, Укази Президента, Постанови уряду, Положення Кабінету Міністрів, накази, листи міністерств та відомств, Постанови Верховної Ради України);
 - внутрішнє нормативне забезпечення (статут юридичної особи, політика економічної безпеки, інноваційна політика, облікова політика, інструкції, нормативи, норми, методичні вказівки, інша нормативна документація);
- 8) матеріально-технічне забезпечення (майно підприємства);
- 9) функціональне забезпечення (виконання керівництвом);
- 10) структурне забезпечення (служба економічної безпеки підприємства або розподіл функцій між наявними підрозділами);
- 11) інституційне забезпечення (державні регулювальні та правоохоронні органи) та ін.

Ефективність механізму забезпечення економічної безпеки підприємства може гарантуватися лише у разі активного використання усіх наведених елементів та постійного моніторингу його дієвості. Разом з тим, механізм управління економічною безпекою підприємства має розглядатися як невід’ємна частина комплексу механізмів управління підприємства в цілому.

Успішність управління та гарантування захищеності від загроз перш за все залежить від того, наскільки ефективно використовуються зазначені компоненти механізму. Перш ніж переходити до розробки методики управління економічною безпекою підприємства, маємо з’ясувати сутність цієї наукової категорії (табл.Г.8). Усі наведені визначення демонструють трактування управління економічною безпекою як сукупність дій/заходів або

певний процес, спрямовані на гарантування захищеності підприємства від загроз, небезпек та ризиків.

Утім, розвиток теорії та практики менеджменту забезпечив вдосконалення багатьох підходів в управлінні та поглиблення розуміння його сутності. У літературі виокремлюють (Мойсеєнко, Марченко 2011):

- загальний підхід – розглядає управління як науку, мистецтво та професію, вивчає організацію діяльності відповідно до вимог її об’єктивних законів;
- суб’єктно-об’єктний – визначає управління як цілеспрямований вплив суб’єкта на об’єкт для досягнення певної мети;
- функціональний – трактує управління як набір певних функцій (планування, організацію, мотивацію, контроль);
- процесний/процесуальний підхід, відповідно до якого управління – процес діяльності, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Послуговуючись цими поглядами, можемо окреслити контури управління економічною безпекою як особливого виду діяльності:

- згідно із загальним підходом, управління економічною безпекою є сукупністю організованих дій, які забезпечують узгодженість діяльності усіх служб, відділів, підрозділів і співробітників для усунення різноманітних загроз діяльності фірми;
- за суб’єктно-об’єктного підходу управління економічною безпекою підприємства варто розглядати як цілеспрямований вплив відповідного суб’єкта (чи суб’єктів) на визначені об’єкти, що здійснюється для досягнення певної мети та цілей управління або стану об’єкта управлінського впливу;
- з методологічного погляду, управління економічною безпекою підприємства – система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов’язаних з забезпеченням захисту його пріоритетних економічних інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз;
- з точки зору функціонально-процесного підходу, управління економічною безпекою підприємства – це безперервний процес виконання управлінських

функцій, насамперед, організації, планування, аналізу, мотивації та контролю (за Мойсеєнко 2011).

Таким чином, узагальнюючи вищезазначені підходи, можемо сформулювати наступну дефініцію: *управління економічною безпекою підприємства* – це цілеспрямований безперервний процес реалізації управлінських рішень, спрямований на гарантування стану захищеності підприємства від деструктивних чинників (загроз, ризиків, небезпек – внутрішніх та зовнішніх), що виявляється у ефективному застосуванні наявних ресурсів, стійкому розвитку, наявності конкурентних переваг, розумному узгодженню економічних інтересів з інтересами пов'язаних економічних агентів зовнішнього середовища та повній реалізації економічного потенціалу.

У свою чергу, разом з терміном «система економічної безпеки підприємства» існує термін «система забезпечення економічної безпеки підприємства» – це цільова підсистема системи управління підприємством, системи стратегічного менеджменту – сукупність методів і ресурсів, необхідних для здійснення управління безпекою на основі виробленої політики в області безпеки підприємства (Мігус 2012, с. 107). До системи забезпечення економічної безпеки підприємства включають комплекс захисних заходів: аналіз та оцінку загроз, планування та реалізацію протидії та локалізації загроз, забезпечення раціонального механізму безпеки (Козаченко Ляшенко 2010, с.44). Тобто в системі забезпечення економічної безпеки згруповано практичні заходи та механізм забезпечення, а в системі економічної безпеки – всі елементи, які впливають на економічну безпеку: суб'єкти, об'єкти, функціональні складники, методику оцінювання, наукову теорію безпекології тощо.

Однак, щодо підпорядкованості системи забезпечення економічної безпеки існують різні думки (рис. Г.1). На наш погляд, має місце така ієрархічна послідовність (зверху вниз): система економічної безпеки підприємства => система забезпечення економічної безпеки підприємства => управління економічною безпекою підприємства => механізм забезпечення =>

служба/відділ/структурний підрозділ економічної безпеки підприємства. Отже, вважаємо, що система забезпечення є підпорядкованим компонентом системи економічної безпеки підприємства.

(Отенко 2012) та (Єдинак 2010) стверджують, що управління економічною безпекою підприємства має здійснюватися у трьох контурах (рівнях): стратегічного, тактичного, оперативного управління. Стратегічне управління економічною безпекою підприємства передбачає здатність до сталого розвитку, тактичне – здатність до пристосування, адаптивний розвиток, а оперативне – лише реагування на вже існуючі загрози, протистояння та ліквідація негативних наслідків. Такий часовий розподіл є логічним, з огляду на традиційні засади менеджменту.

Реверчук Н.Й. визначає, що організація системи економічної безпеки підприємства повинна мати такі чотири рівні:

1. Адміністративний – управлінські рішення, необхідні для забезпечення безперебійного функціонування об'єкта.
2. Оперативний – заходи забезпечення безпеки господарюючого суб'єкта специфічними засобами і методами.
3. Технічний – використання сучасних технологій у сфері забезпечення всіх видів безпеки.
4. Режимно-пропускний – система фізичної безпеки, зокрема охорона фінансових, інтелектуальних і матеріально-технічних цінностей підприємства (Реверчук 2004, с.87).

Вищезазначене трактування структури управління економічною безпекою підприємства дещо перекликається з функціональними складниками системи економічної безпеки та забезпечуючою частиною механізму управління економічною безпекою.

Організація забезпечення економічної безпеки на підприємстві проявляється у формуванні організаційної схеми управління економічною безпекою, визначення відповідальних співробітників, конкретизація завдань,

обов'язків, прав щодо управління економічною безпекою у структурних підрозділах підприємства.

Аналіз стану системи та рівня економічної безпеки підприємства передбачає моніторинг макро- та мікросередовища задля виявлення ризиків, оцінку загроз та потенційних втрат для підприємства; обчислення основних індикаторів рівня економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності.

За результатами аналізу стану економічної безпеки підприємства проводиться стратегічне, поточне та оперативне планування економічної безпеки підприємства. І відповідно створюються стратегія управління економічною безпекою підприємства, поточні плани (фінансові, технічні і т.п.) та короткострокові планові документи.

Мотивація для прийняття дієвих управлінських рішень у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства виявляється в системі заохочень, зовнішнього стимулювання за досягнення бажаного рівня економічної безпеки підприємства або штрафних санкцій за невиконання запланованих показників чи задля коригування індикаторів. Мотивуючі операції проводяться щодо суб'єктів управління економічною безпекою підприємства та окремих виконавців затверджених проєктів із гарантування економічної безпеки.

Постійний контроль за прийняттям та реалізацією управлінських рішень щодо економічної безпеки підприємства зумовлює проведення попереднього, поточного та підсумкового контролю за процесом втілення управлінських рішень. Він передбачає вибір певних граничних індикаторів або бажаних показників, проведення з'ясування відхилень за цими критеріями, внесення корективів у попередні плани гарантування економічної безпеки підприємства тощо. Різні автори пропонують різні етапи управління економічною безпекою з різним ступенем деталізації (Белоусова 2010, Гнилицька 2010, Дехтяр 2015, Єдинак 2010, Кантаєва 2014, Коваленко 2016, Козаченко, Погорелов 2015b, Ляшенко 2015, Мойсеєнко 2011, Немченко 2012, Отенко 2012, Пригунов 2013,

Реверчук 2004, Россошанська 2011, Козаченко Ляшенко 2010, Сідак 2010, Штамбург 2011).

У підсумку, погоджуємось з думками Дехтяр Н. А. та Дейнеки О. В., Мойсєєнко І.П. та Марченко О.М. і вважаємо, що алгоритм управління економічною безпекою складається з наступних елементів: організація, аналіз, планування, мотивація та контроль (рис. Г.2).

Формування та функціонування ефективної системи економічної безпеки підприємства неможливе без її постійного розвитку, зміни функцій, вдосконалення форм, прийомів, методів, засобів, технологій роботи фахівців, структурної реорганізації управління економічною безпекою, адаптації до нових умов задля протидії загроз внутрішнього та зовнішнього середовища (Иванюта 2013, с. 222; Захаров 2015). Незважаючи на значний доробок вітчизняних та зарубіжних учених (Й. Шумпетер, П. Друкер, Е. Роджерс, Б. Твісс, В. Томпсон, Ю.М. Бажал, В.М. Геєць, М.І. Дяченко, В.І. Захарченко, С.М. Ілляшенко та ін.) у дослідженні теоретичних та практичних аспектів впровадження інновацій, не досягнуто єдності щодо сутності інноваційних процесів. Зокрема існують різні тлумачення поняття «інновації», різні описи процесу управління інноваційною роботою тощо. Утім, більшість досліджень присвячені інноваціям у виробничому, техніко-технологічному процесах, інноваційному типу розвитку підприємства, держави, а проблема нововведень у системі економічної безпеки підприємства згадується зазвичай зрідка, фрагментарно і побіжно.

Погоджуємось з думкою (Полінкевич 2010, с.62): під інноваційним розвитком варто розуміти складний процес прикладного характеру створення та впровадження інновацій для якісних змін об'єкта керування та отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного чи іншого виду ефекту, який пов'язаний з необхідною умовою виживання і розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Відповідно, ознаками інноваційного типу розвитку є: 1) створення, впровадження і комерціалізація інновацій; 2) якісна зміна об'єкта управління;

3) отримання соціального, економічного, екологічного, науково-технічного ефекту; 4) стійке зростання прибутковості у довгостроковій перспективі. Наявність всіх зазначених ознак є обов'язковою для ідентифікації інноваційного типу розвитку (Козлова 2011).

Специфікою даного типу розвитку є те, що процес створення, відбору й впровадження новачій є цілеспрямованим та свідомим, і базується на результатах світового науково-технічного прогресу, особистих інноваційних проєктах, задумах (Міщенко 2011).

Важливо, що інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємства – це не розвиток інновацій підприємства, а новітнє вдосконалення системи економічної безпеки підприємства. Тому варто відрізняти інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємства від системи економічної безпеки інноваційної діяльності чи системи економічної безпеки інноваційного підприємства (як Шкарлет 2007), проєкту тощо. Маємо на увазі використання інноваційних методів саме в системі економічної безпеки. Оскільки лише деякі елементи системи підприємство має змогу змінювати, оновлювати, вдосконалювати, то і ми будемо говорити лише про них – зазвичай об'єкти, суб'єкти залишаються постійними, нормативно-правове регулювання розробляється на рівні держави/уряду, а підприємства мають змогу вносити пропозиції та лобіювати власні бізнес-інтереси, то продовжуючи думку (Захаров 2015): інновації в системі економічної безпеки підприємства – це розробка і впровадження нових та/або удосконалення наявних форм організації системи безпеки, механізмів управління та взаємодії, технічних засобів і технологій, форм, методів і методик протидії існуючим та потенційним викликам, небезпекам, загрозам і ризикам у сфері економіки, а також впровадження нових організаційних структур підрозділів безпеки (оптимізації існуючих) та підготовки висококваліфікованих/перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з безпеки, що окремо або в різних видах поєднання підвищує ефективність діяльності системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності (рис.1.9). Управління цими процесами та

впровадження інноваційних рішень в системі економічної безпеки підприємства є сутністю інноваційного менеджменту у сфері економічної безпеки.

Інноваційна діяльність в сфері економічної безпеки відзначається високою складністю, значними витратами ресурсів (інтелектуальних, фінансових, правових, матеріальних, технічних тощо), вимагає глибоких теоретичних знань та практичного досвіду, ефективної організації та управління нею.

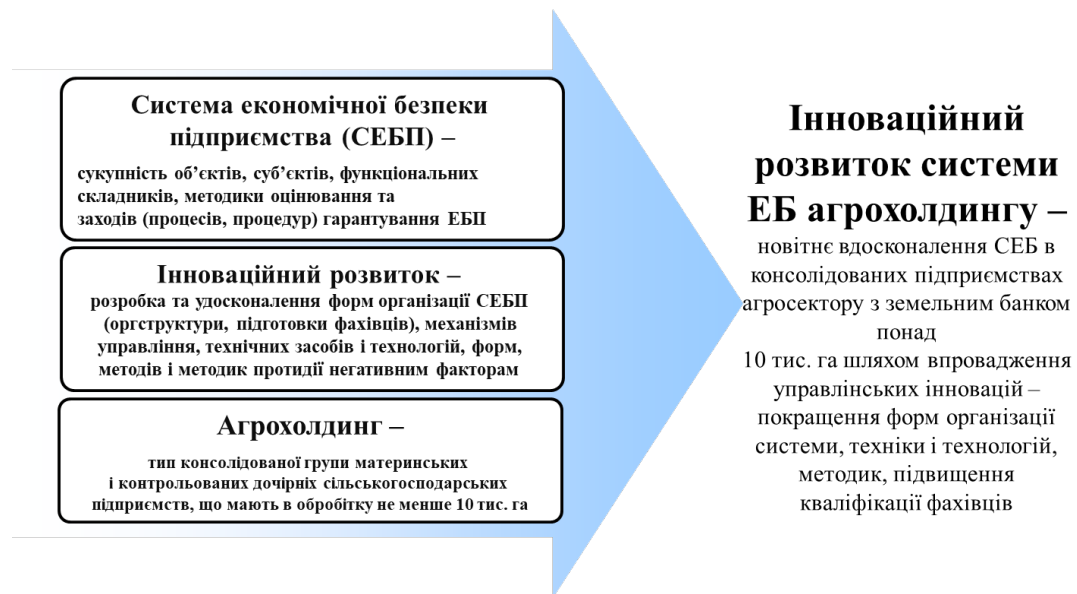


Рис. 1.9. Визначення поняття «інноваційний розвиток СЕБ агрохолдингу»

Джерело: власна розробка авторки

Базисом для інноваційної діяльності в системі економічної безпеки підприємства є знання персоналу (сформовані зазвичай як результат практичної діяльності, адже процес теоретичного навчання забезпеченню економічної безпеки у вітчизняних ЗВО перебуває на етапі становлення) та теоретико-практичні досягнення науки, техніки, освіти у сфері безпеки (в розрізі різних наукових напрямів – знання з економіки, державного управління, ефективного врядування, права, соціології, психології; спеціальні інженерно-технічні засоби в галузі інформаційної безпеки, електроніки, комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, носіїв інформації; фізичного захисту – відеоспостереження, сигналізації і т.п.)

Таким чином, необхідними є удосконалення законодавчої бази в галузі економічної безпеки підприємства, системи мотивації персоналу відділу економічної безпеки, організація науково-дослідницької роботи зі створення інновацій в економічній безпеці та вивчення досвіду провідних країн світу у забезпеченні економічної безпеки підприємств. Уся ця діяльність підприємства спрямована на розширення частки ринку, досягнення більшої прибутковості, збільшення капіталізації компанії тощо.

1.3. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки агрохолдингів

В ефективному управлінні економічною безпекою агрохолдингу ключовим етапом є визначення її рівня, комплексне оцінювання та аналіз як підґрунтя для прийняття рішень. Оцінювання економічної безпеки ще не досягло достатнього рівня розвитку для задоволення потреб менеджерів та науковців. У підрозділі проведено ревізію термінологічного апарату оцінювання економічної безпеки підприємства, узагальнено групи об'єктів оцінювання, підходи та інструментарій, розглянуто галузеву специфіку досліджень.

Проблема оцінювання в економічній безпекології мікрорівня ще не вирішена, хоча наукові дослідження проводяться (але все ж менш активно, ніж приміром з визначення сутності поняття економічної безпеки чи інших аспектів). Для кількісного / якісного дослідження системи економічної безпеки підприємства можуть застосовуватися різні методики. Підрозділ присвячено питанню ефективного оцінювання економічної безпеки агрохолдингу (ЕБА), пошуку найкращих методів у цій діяльності за допомогою вивчення вітчизняних та закордонних напрацювань.

Загальні проблеми оцінювання та існуючих моделей

Бажання тотальної квантифікації (кількісного вираження якісних ознак) бізнесу, фінансів, менеджменту почалось ще у 1970-х, з того часу світ став ще

комплекснішим, а розвиток математичних підходів сприяв засиллю їх у діяльність компаній, і аж ніяк не кращому розумінню фінансових інструментів – «зростання рівня математики у фінансах призвело до падіння рівня здорового глузду» (Wilmott 2000, с.63). Британський дослідник і консультант з фінансової математики Пол Вілмотт (Paul Wilmott) є відомим критиком зловживання фінансовою математикою, нагадує про широкий розголос величезних збитків компаній, які були понесені через брак розуміння фінансових інструментів. У 2000 році лектор у статті, опублікованій Британським королівським товариством, наголошував на необхідності серйозного переосмислення фінансового моделювання, якщо «світ хоче уникнути падіння ринку, спровокованого керівництвом математиків – основні припущення в моделях, такі як важливість нормального розподілу, усунення ризику, вимірюванні кореляції тощо, є неправильними» (Wilmott 2000, с.70).

Науковець попереджав про неправильне використання фінансової математики в прикладних моделях і виразив своє розчарування браком хоч-якогось прогресу у використанні більш прийнятних моделей: «Мені не подобаються припущення, моделі, імплікації... Банки та фонди хеджування використовують математиків, які не мають практичного ринкового досвіду для побудови моделей, які ніхто не перевіряє науково для використання в ситуаціях, для яких вони не призначені, торговцями, які їх не розуміють. І люди дивуються збиткам!» (Wilmott 2008)

За півроку до світової фінансової кризи 2008 року Р. Wilmott передбачав, що стан речей ще більш погіршиться.

Ці висновки сформульовані на базі фінансового ринку, але застосовні і до компаній інших галузей. Математичні описи у вигляді оцінки ймовірності чи регресії занадто спрощують ситуацію, не відображають реального стану речей. Принцип KISS (Keep It Simple – не ускладнюй) треба використовувати у достатній мірі, без перебільшень, не уникати складних, але вкрай важливих елементів системи.

У 2009 році Wilmott і його колега Emanuel Derman (який теж докладно досліджував фінансові моделі та людські помилки) працювали у співавторстві над «Маніфестом для розробників фінансових моделей», що викладає низку принципів для більшої відповідальності в управлінні ризиками та фінансовій математиці (Wilmott 2009).

Маніфест фінансових моделей є важливим документом, тому що чітко висловлює ключові ідеї, про які писали Wilmott і Derman протягом свого професійного життя: що кожна модель містить в собі недоліки, нею можуть зловживати або неправильно розуміти, і що люди, ймовірно, неправильно тлумачитимуть прогноз за такими моделями. Документ також просить розробників фінансових моделей та професіоналів дотримуватися кодексу, спрямованого на боротьбу з тенденцією людей покладатися на, зловживати чи неправильно тлумачити фінансові моделі (Corporate Finance Institute 2019).

Martin Davies (2016, July 10), виконавчий директор консалтингової фірми з ризик-менеджменту (яка працює в ОАЕ та Сінгапурі), говорить, якщо ми розглянемо еволюцію технологій передачі даних, статистики, візуалізації невизначеності та моделювання ризиків, ми досягаємо точки еволюціонованої конвергенції, де ці дискретні дисципліни об'єднуються, щоб забезпечити потенційно надзвичайно потужний інструментарій для ризик-менеджерів. Натомість бракує ефективних, науково обґрунтованих інструментів вимірювання ризику та навіть в багатьох фірмах фахівці плутають поняття можливості, загрози, ризику.

Він визначає сучасний період розвитку ризик-менеджменту як Темні століття (віки), за історичною аналогією з Грецією у 1200 800 роки до н. е. чи Середньовіччям у Європі VI, VII і VIII століть, коли протягом всього періоду Темних століть наукові знання знаходяться в глибокому занепаді.

M. Davies рекомендує практикам вивчати моделювання фінансового ризику, управління даними, оптимізацію, інженерію, фізику, судову науку (форензик) або навіть епістемологію, аби бути в змозі отримувати результати в проєкті мови програмування R або проводити високоякісну аналітичну

роботу для вимірювання і отримання кількісних показників. На його думку, це поверне науковість до управління ризиками. Консультант жорстко критикує підхід «ризик-менеджмент – це не лише цифри чи моделі» і говорить про роль сильного інструментарію вимірювання.

Стандарт ризик-менеджменту ISO 31000 наводить окремі методи оцінювання та визначення ризиків (у переліку 31 метод [ISO / IEC 31000:2018]).

Найдетальніші роботи з оцінювання економічної безпеки підприємств (ЕБП) серед вітчизняних фахівців опубліковані представниками наукової школи під керівництвом Козаченко Г.В.: Ілляшенко О.В., Россошанською О.В., Вахлаковою В.В., Погореловим Ю.С.

Вахлакова В.В. констатує факт, що відсутні цілісні теоретичний та методологічний базиси оцінювання призводять до шаблонності, невиправданої спрощеності та поверховості оцінювання економічної безпеки підприємства (ЕБП), некоректного використання методу наукової експансії і, як наслідок, до низької достовірності оцінок, наявності нечітких правил їхньої інтерпретації і взагалі до деякої іммобілізації та стереотипізації оцінювання як предметної області в економічній безпекології (Вахлакова 2017b, с.219).

Россошанська О.В. наголошує на проблемі кількісного оцінювання економічної безпеки підприємств, причини складності цього процесу і розглядає оцінювання економічної безпеки як самостійний вид діяльності, що має свій узагальнений об'єкт, предмет, засоби, процедури, умови та продукт і яку має реалізовувати окрема служба оцінювання (Россошанська 2016). Цікавим є міждисциплінарне порівняння запізнілого виникнення наукового напрямку оцінювання економічної безпеки підприємства подібно до кваліметрії, економетрики, статистики, біометрії та соціометрії в межах відповідних наук. Оцінювання визнається самостійним науковим напрямком сфери економічної безпеки в спеціальності 21.04.02 (Россошанська 2017, с.124-125).

Ілляшенко С.М. у роботі (Ілляшенко 2003) описує оцінювання ЕБП за складниками: фінансовий – застосовує аналіз фінансової стійкості, ринковий – коефіцієнти впевненості в різних факторах, інтерфейсний – критерії надійності контрагентів, інтелектуальний – різні показники плинності кадрів, рівня НДКР, освіти персоналу тощо; кадровий – аналогічно попередньому, можливе їхнє об'єднання, технологічний – рівень прогресивності технологій, продукції, технологічного потенціалу; правовий – відношення збитків через порушення юридичних норм та загальний обсяг збитків, попереджених юридичною службою; екологічний – кількість забруднюючих речовин у викидах підприємства; інформаційний – коефіцієнти повноти, точності, суперечливості інформації; силовий – оцінювання ймовірності реалізації загроз конкретним особам підприємства, майну тощо, з подальшим розрахунком інтегрального показника.

Подібний підхід у різних варіантах зустрічається в більшості наукових робіт з ЕБП. Проте вважаємо його застосування недоцільним, з огляду і на його математичну недостатню розробленість (показники кілька разів підлягають згортці, нормалізації, усередненню, зазвичай не підлягають перевірці на колінеарність – що вже робить результат недостовірним), суб'єктивізм (при розробці діапазону меж віднесення підприємства до стану безпеки-небезпеки, застосування експертних оцінок при визначенні впливу певних факторів) і т.д. Інтегральний показник за низкою показників не відображає проблемні моменти в роботі підприємства, можна наразити компанію на небезпеку, пропустивши якийсь елемент.

Стаття (Карачина 2010) належить до класу робіт, узагальнюючих підходи до оцінювання та їх недоліки. Автор провела аналіз існуючих методик оцінювання економічної безпеки підприємства, виділила недоліки і перепони до їх практичного застосування. На основі цих даних і в результаті неможливості використання жодної з відомих методик сформована авторська методика з розрахунком 5 показників (чистого прибутку, коефіцієнту зносу, індексу зміни чисельності працівників, коефіцієнту покриття та індексу зміни

чистого доходу від реалізації), що за визначенням авторки «характеризуються простотою та доступністю розрахунків, можливістю порівняння різнотермінових оцінок, відсутністю суб'єктивізму за умов обмеженого доступу до інформації» (Карачина 2010, с.302). Показники коефіцієнту зносу, індекс зміни чисельності працівників та чистого доходу від реалізації обмежуються середніми значеннями по галузі (Карачина 2010, с.307, 309).

Ключова термінологія процесу оцінювання в економічній безпекології мікрорівня

Оскільки часто вживання головних понять в публікаціях з економічної безпеки підприємства є помилковим, проаналізуємо визначення. Через складність трактування понять, перелік має містити синоніми та опис головних характеристик процесів. Перелік систематизовано авторкою на підставі (Cambridge English Dictionary, Mifflin 2016, Горошко 2016, Surbhi 2016, Антисуржик 2021, Словник української мови 1974, Пецкович 2012, Посилкіна 2014).

Для впорядкування взаємозв'язків між поняттями використано графічний метод діаграм Венна (рис.1.10). Діагностика є найширшим за значенням терміном, включає в себе всі зазначені процедури (табл.Д.1).

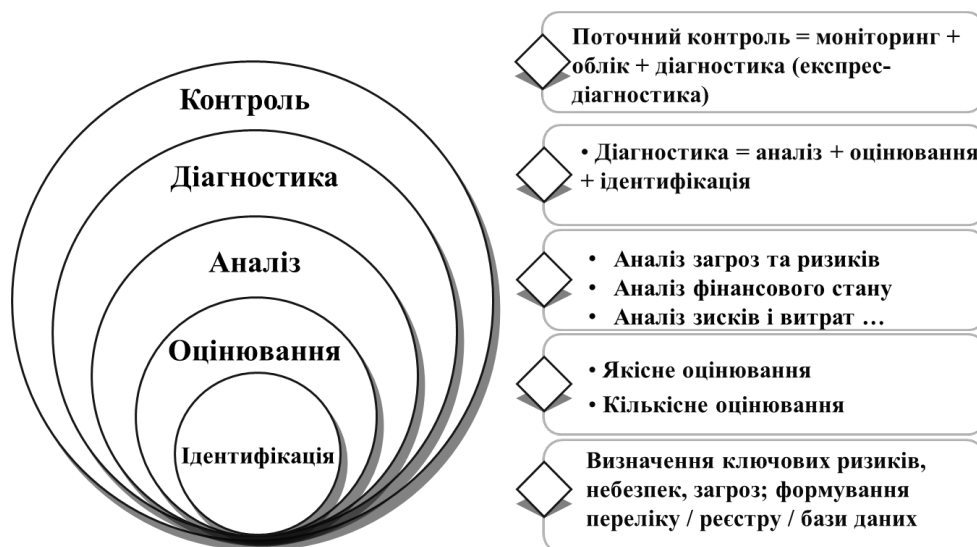


Рис. 1.10. Співвідношення між основними поняттями оцінювальної діяльності у сфері економічної безпеки підприємства

Джерело: розроблено авторкою на підставі (Cambridge English Dictionary, Mifflin 2016, Горошко 2016, Surbhi 2016, Антисуржик 2021, Словник української мови 1974, Пецкович 2012, Посилкіна 2014)

Вони можуть використовуватися для визначення стану системи економічної безпеки підприємства, її дієвості всі разом як комплексний процес або поодиночі для вирішення тактичних завдань, щоквартального відслідковування змін і т.п.

Характеристика оцінювальної діяльності в економічній безпекології мікрорівня

Оцінювання в економічній безпекології – сукупність принципів і правил організації оцінювання, використання підходів, методів і прийомів (Вахлакова 2017, с.219-220).

Безперечно, оцінювання в економічній безпекології всіх рівнів, підприємства зокрема, повинне мати серйозне теоретичне підґрунтя, міцні методологічні засади та дієвий інструментарій, чого наразі бракує.

Оцінна система – це інтеграція всіх напрямів та елементів оцінювання економічної безпеки підприємства, складається з:

- системної моделі оцінювання (суб'єкт, об'єкт та логіка оцінювання) – найменш розроблений елемент;
- принципів та підходів (найбільш розвинений), критеріїв їхнього вибору;
- правил ідентифікації оцінок та самих оцінок (Козаченко Вахлакова 2016, с.189).

Вибір об'єкта – «що оцінюється?» – зумовлено множинністю об'єктів оцінювання. Оцінювати за різними параметрами можна економічну безпеку підприємства, її систему, безпекозабезпечувальну діяльність (тобто систему забезпечення ЕБП у динамічному аспекті як процес або в статичному – її результати, стан ЕБП) та діяльність і результати діяльності служби ЕБП (табл.1.2).

Економічна безпека підприємства теж не може вважатися однорідним об'єктом, адже має різні атрибути (стан, процес, умова, характеристика і т.п.) і відповідно до них оцінюється.

Оцінювання системи економічної безпеки підприємства передбачає

визначення характеристик системи (наприклад, масштабу, складності, структури) та її властивостей, функцій та режимів функціонування, якості та цілісності побудованої системи, відповідності особливостям діяльності підприємства, стану внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності (Вахлакова 2017, с.222).

Таблиця 1.2

Об'єкти та аспекти оцінювання

Об'єкти оцінювання	Аспект	Процес
• економічна безпека • система економічної безпеки (стан чи окремі властивості) • безпекозабезпечувальна діяльність підприємства • діяльність структурного підрозділу підприємства з економічної безпеки	діяльнісний	розглядається організація функціонування оцінної системи в економічній безпекології: обґрунтовується вибір об'єкта, домінантні аспекти, часовий горизонт (ретроспективне, поточне чи прогнозне оцінювання), формуються операції та послідовність оцінювання економічної безпеки (держави, регіону, підприємства)
	алгоритмічний	визначається послідовність виконання оцінних операцій, дій та прийомів (за потреби - нормалізація показників та їх згортка)
	логічний	розкриває логіку оцінювання шляхом вибору підстави оцінювання, розроблення правил ідентифікації та інтерпретації отриманих оцінок, створення аксіоматичної бази (набір правил та принципів, форм їхнього вияву та вимог до оцінок, умови отримання достовірних оцінок)

Джерело: складено авторкою на підставі (Козаченко Вахлакова 2016, с.190-194)

Безпекозабезпечувальна діяльність – це мотивований процес дій з убезпечення об'єктів захисту спільними зусиллями підприємства, що супроводжується використанням ресурсів, особливості якого визначаються вибраними атрибутами економічної безпеки підприємства, підходом до тлумачення її змісту та відповідними способами убезпечення об'єктів захисту, статусом системи, відповідно роллю та місцем структурного підрозділу з економічної безпеки (Козаченко Вахлакова 2016, с.192).

Підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства – сукупність однотипних прийомів та способів вимірювання рівня економічної безпеки

(Козаченко Погорелов 2015а, с.239]; сукупність дій щодо вимірювання економічної безпеки, що виконуються у певній послідовності з використанням певних прийомів та методів, базуються на принципах порівняння та відношення..., формується на підставі сукупності операцій оцінювання і формалізується за допомогою простору цих операцій (Козаченко Вахлакова 2016, с.194-195).

Загальна підбірка критеріїв, перелік підходів та методів оцінювання економічної безпеки підприємства наведені на рис.1.11.

Класифікація підходів, методів, прийомів оцінювання економічної безпеки досить умовна, бо саме поняття економічної безпеки підприємства автори трактують по-різному, і в рамках одного підходу можуть застосовуватися кілька технік тощо.

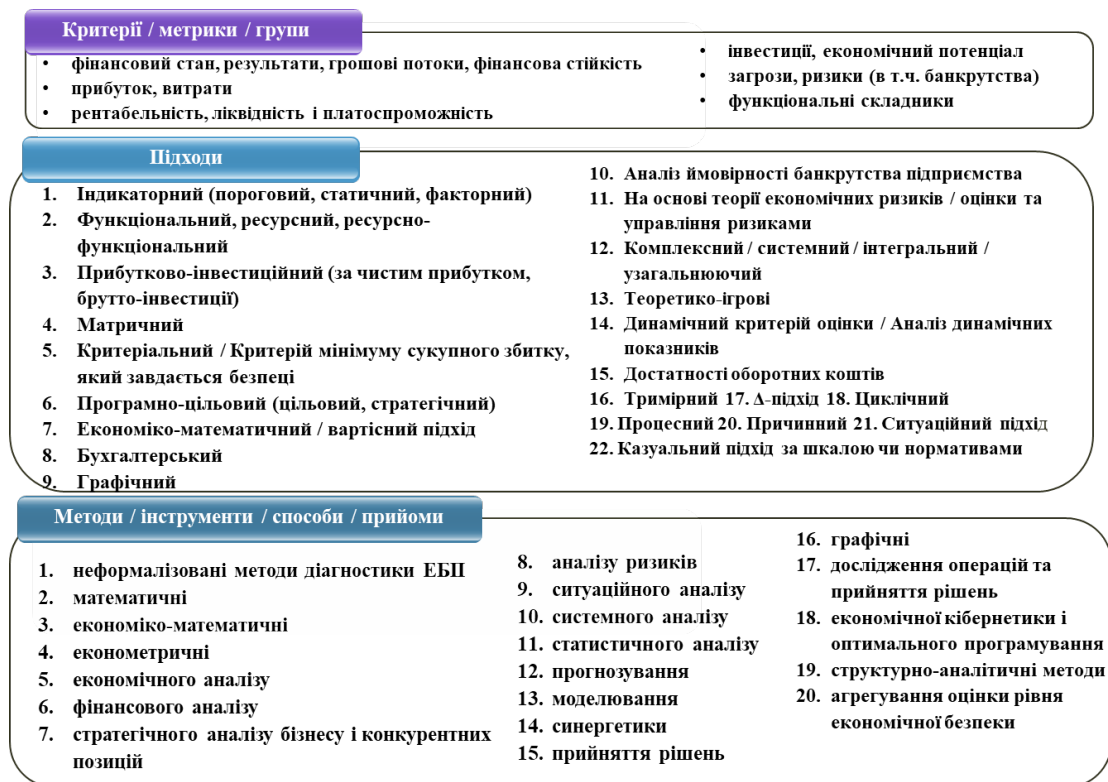


Рис. 1.11. Методи, підходи і критерії оцінювання економічної безпеки підприємства

Джерело: систематизовано авторкою

Ще однією проблемою оцінювання економічної безпеки підприємства є те, що у роботах науковців склад використовуваних показників часто не відповідає об'єкту оцінювання (Козаченко Вахлакова 2016, с.202).

Інструментарій оцінювання ЕБП охоплює методи:

- 1) неформалізовані / якісні (абстрактно-логічні – аналітичний метод, деталізація, узагальнення, соціологічний: рейтинговий, фактографічний, моніторинг, фундаментальний, технічний);
- 2) математичні: традиційні методи обробки інформації, факторний аналіз, функціональний, методи оптимізаційного вирішення економічних задач, балансовий прийом, елімінування, процентні числа, диференціальний, логарифмічний, інтегральний аналіз, диференціальне та інтегральне числення, розрахунок простих та складних відсотків, теорії нечітких систем (нечіткі множини та нечітка логіка), метод аналізу ієрархій (Сааті);
- 3) економіко-математичні: адитивні моделі, лінійної факторної залежності, методи середньої арифметичної / геометричної, рейтингової оцінки, таксономічного аналізу, радара; дискримінантний аналіз (одно- та багатофакторний), методи розпізнавання образів, системний аналіз, імітація, моделювання, ділові ігри, математичне програмування, математичний аналіз, дослідження операцій, математична теорія оптимальних процесів, методи експертних оцінок та мозкового штурму та інші економіко-математичні методи (лінгвістичні, логічні, алгебраїчні);
- 4) економетричні: гармонійний, матричний, спектральний аналіз, міжгалузевий баланс, виробничі функції;
- 5) економічного аналізу: попарного порівняння, аналіз чутливості, групування, балансовий, графічний (3 групи: загальнонаукові, економіко-логічні, економіко-математичні або математичні, статистичні, економічні);
- 6) фінансового аналізу: метод суми місць, рангів, методика аналізу фінансових звітів (горизонтальний / часовий аналіз, вертикальний / структурний, трендовий, коефіцієнтів), діагностика ймовірності банкрутства (табл. Д.2, детальніше у підрозділі 2.3), метод якості використання грошових

потоків – оцінки фінансової стійкості (абсолютні та відносні показники), аналітичний метод, чутливості показників, коефіцієнтний метод, метод розрахунку інтегрального показника;

7) стратегічного аналізу бізнесу і конкурентних позицій: BSC, вивчення профілю організації, «5x5», «Перелік чотирьох питань», SWOT, VRIO, стратегічні карти, STEP-аналіз, модель Портера, SPACE-аналіз, бенчмаркінг, функціонально-вартісний і портфельний аналіз, аналіз конкурентоспроможності фірми Ж.Ламбена, Модель ADL/LC;

8) аналізу ризиків: VaR, EaR, матриця загроз, бальної оцінки, маржинальний (розрахунок точки беззбитковості і маржинального прибутку підприємства = аналіз беззбитковості або сприяння доходу), індекси небезпеки, рейтинговий метод, причинно-наслідковий аналіз, ризик в абсолютному виразі, інтегральна оцінка ризику, оцінка ефективності захисних заходів, ризик у відносному вираженні як відношення можливих збитків до деякої базової величини (обсяг майна підприємства, загальні витрати ресурсів або сподіваний прибуток), імітаційна модель Д.Герца, метод оцінки прибутковості активів CAPM, метод еквівалентів, аналіз документації, картки Кроуфорда, метод номінальної групи, ідентифікація головної причини;

9) ситуаційного аналізу: фінансово-економічні з використання показників економічного та фінансового аналізу, економіко-математичні та евристичні (експертні методи);

10) системного аналізу: експертних оцінок (анкетування, опитування / інтерв'ю, аналітичні доповідні записки, індивідуальні аналітичні методи – Дельфі, матриці, цільових обговорень, інвентаризації вузьких місць, контрольних запитань, методи оцінки узгодженості) та групові / колективні експертні методи (експертиза, мозкова атака, експертні комісії, вербально (лінгвістично)-числова шкала Харінгтона, дискусія, метод колективної генерації ідей, морфологічного аналізу, синектика), метод аналогій, ранговий метод, максимальної правдоподібності, теорії штучного інтелекту;

11) статистичні / статистичного аналізу / математичної статистики: метод головних компонент; методи порівняльного аналізу, багатовимірний статистичний аналіз (залежність, екстраполяція трендів, кореляційний, регресійний, дисперсійний, таксономічний, коінтеграційний, компонентний, кластерний, аналіз часових рядів та ін.), статистичних середніх, логістична регресія, непараметричні методи оцінки зв'язку, метод головних компонент, побудова гістограм, розподіл частот, перевірка відповідних гіпотез за критеріями Персона та ін., статистичне спостереження, абсолютні, відносні, альтернативні та середні величини, ряди динаміки, балансовий, групування, порівняння, ланцюгових підстановок, абсолютних і відносних різниць, диференційний, логарифмування, прийом виділення «вузьких місць» і «провідних ланок», графічний, табличний та індексний, бінарної та бальної оцінки;

12) прогнозування: аналізу й обробки сценаріїв, евристичне, метод експоненціального згладжування (модель Брауна), екстраполяція (параметричних залежностей, тимчасових тенденцій);

13) моделювання: графічне, економіко-математичне, лінійне; оптимальне, динамічне, математичне програмування, кібернетичні моделі, описові, прогностичні, передбачувані, нормативні операційні моделі (оптимізаційні, імітаційні, ігрові), імітаційне, теорія множин та нечітких множин, нечітке моделювання графів, матричний підхід, теорія ймовірності, системний аналіз; лінійне, нелінійне, динамічне та опукле програмування, оптимальне управління, потокові моделі, динамічного планування, імітаційного динамічного моделювання (System Dynamics Simulation Modeling), метод системної динаміки (System Dynamics), когнітивне моделювання, моделі життєвих циклів, теорія динамічних систем, теорії штучних нейронних мереж, логічне моделювання – побудова сценаріїв, систем показників, аналітичних таблиць; машинна імітація, математичні, аналоговий метод;

- 14) синергетики: побудова семантичного диференціала, методи нелінійної динаміки, нелінійних систем, теорії хаосу та теорії катастроф;
- 15) прийняття рішень: прогнозування інверсій, вільних асоціацій, морфологічного аналізу, номінальної групи, техніки Дельфі, конференції ідей;
- 16) графічні: матричні, метод дерева цілей (графи, що відповідають матричній, лінійній, деревоподібній структурам), сітьові методи, теорія графів, сітьове планування, способи графічного відображення взаємозв'язків, пропорцій, структури і т.п.;
- 17) дослідження операцій та прийняття рішень: теорії ігор, графів, масового обслуговування, побудова дерева цілей/рішень, мережеве планування, ABC-аналіз;
- 18) методи економічної кібернетики і оптимального програмування (лінійне, нелінійне, динамічне програмування): матричні методи, теорія виробничих функцій, теорія міжгалузевого балансу;
- 19) структурно-аналітичні методи: ієрархічна декомпозиція, побудова семантичного диференціала;
- 20) агрегування оцінки рівня економічної безпеки: метод сум, рівнів розвитку, геометричної середньої тощо.

Зазначені методи та підходи мають низку недоліків та обмежень (табл.1.3). До загальних недоліків, обмежень (бар'єрів) до використання належать такі моменти: підходи часто не містять детальний опис процедури оцінювання від вибору показників до трактування за шкалою чи іншими індикаторами, вимагають великого обсягу вхідних даних, які не є відкритими для зовнішнього аналітика чи взагалі відсутні, мають нечіткі межі, не враховують одночасний вплив зовнішніх та внутрішніх загроз, не придатні для прогнозування, результати не можна порівняти з іншими підприємствами, вибір індикаторів непрозорий, суб'єктивний, складно визначити якісні показники (репутація, довіра контрагентів і т.п.), відтворюваність результатів оцінювання теж підлягає сумнівам.

Таблиця 1.3

Недоліки основних підходів до оцінювання ЕБП

Група методів / підхід	Недоліки
1) прибутково-інвестиційний / відтворювальний	не дозволяє повною мірою оцінити всі функціональні складники ЕБП, виявити вплив зовнішніх загроз на функціонування підприємства
2) ресурсно-функціональний	нормалізація значень одиничних показників та наступні дві згортки (одиничних та комплексних показників) призводять до значного відриву отримуваних оцінок економічної безпеки від її реального стану; підхід є приблизним, не має конкретного кількісного вираження (прямує до максимуму), у разі інтегральних показників – межі не чіткі; відсутня єдина система показників за однаковими функціональними складниками. Автори методик не мають єдиної думки щодо критеріальних коефіцієнтів, а тому результати оцінки не є однаковими; суб'єктивний характер визначення вагових коефіцієнтів, який залежить від думки експертної групи; складність визначення впливу якісних показників
3) індикаторний	неналежна якість індикаторів, їхній взаємозв'язок (взаємовплив) та визначення коридору відхилень значень фактичних показників від індикаторів, ретроспективні значення показників
4) експертний	недостатня кваліфікація спеціалістів, суб'єктивізм при прийнятті рішень, можливий вплив одного спеціаліста на решту членів групи, неякісно підготовлені запитання
5) матричний	кожна матриця надає можливість оцінювати економічну безпеку підприємства з окремої позиції, а тому не створює повної картини. Тому йдеться про формування сукупності матриць в оцінюванні економічної безпеки підприємства. складність підготовки вихідної інформації, зокрема якісного опису співвідношення змінних, а також традиційна недовіра до якісних оцінок, які дуже часто страждають суб'єктивністю
6) аналіз фінансового стану	в авторів вітчизняних методик немає узгодженості у наборі показників, їхній кількості (аналіз фінансового стану має забагато показників на відміну від закордонних підходів), треба уніфікувати для найефективнішого аналізу; варто доповнювати аналізом інших складників ЕБП
7) програмно-цільовий	складність використання методів математичного аналізу
8) економіко-математичний (вартісний)	складність формування системи оцінних показників; неточність алгоритму розрахунку, пов'язана з невизначеністю видів локальних функцій
9) бухгалтерський	процес ідентифікації і виміру необхідних даних характеризується складністю, довготривалістю та вимагає обробки значних масивів інформації
10) на основі теорії економічних ризиків	дещо вужчий, ніж інші підходи; моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства адаптовані, в основному, під діяльність закордонних підприємств; необхідно враховувати галузеві особливості

Джерело: узагальнено авторкою на основі (Козаченко Ілляшенко 2015, Козаченко Погорелов 2015, Воронай 2013, Антонян 2013, Дяченко 2015, Мойсєєнко 2011)

Загалом головними проблемами в оцінювальній діяльності є формування достовірної інформаційної бази та вибір найоптимальніших методологічних підходів. Оскільки економічна безпека підприємства складається з наявного рівня ресурсного забезпечення, ефективності діяльності та здатності до розвитку у майбутньому, то й інтегральний, статичний синтетичний показник не може досконало описати всі процеси та існуючі проблеми.

Вивчення будь-якого явища чи процесу передбачає об'єктний, суб'єктний, кількісний та якісний аналіз – для ЕБП це оцінювання стану функціональних складників, ефективності роботи суб'єктів забезпечення ЕБП, результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Оцінювання системи економічної безпеки підприємства у працях вітчизняних науковців

Щодо оцінювання та аналізу системи економічної безпеки підприємства (СЕБП), публікації практично відсутні. З усього масиву статей вдалося знайти лише 11 саме з цієї теми (Алькема 2011, Воропай 2013, Шуміло 2018, Козаченко Ілляшенко 2015, Ілляшенко 2015b, Ярощук 2011, Ілляшенко 2015 а, Зачосова Горячківська 2016), Живко 2014, Черчик 2015, Кавун Амеліна 2010).

У роботі (Алькема 2011) відображені результати анкетування менеджерів про необхідність формування системи ЕБП, її завдання, функції, відповідальних осіб, розмір бюджету на розвиток СЕБП, при чому питання сформульовані не про фактичне функціонування, а як повинно бути на думку респондентів. Тож стаття не надає інформації про діяльність служб економічної безпеки підприємств та про загальний стан системи, а скоріше підтверджує гіпотези автора.

(Воропай 2013) формує назву статті як «Аналіз методичних підходів оцінки стану і рівня забезпечення системи економічної безпеки підприємства» [що вже є не зовсім коректним: має бути «оцінки» -> «оцінювання», «забезпечення» -> «забезпечення», і «стану СЕБП», «визначення рівня ЕБП»], натомість вже у змісті йде підміна понять і наводиться «Характеристика

переваг і недоліків методичних підходів оцінки стану і рівня забезпечення економічної безпеки підприємства» – поняття системи економічної безпеки підприємства та аналіз її стану не розглядається взагалі.

У статті (Шуміло 2018) запропоновано авторську методику оцінювання ефективності системи економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі, що ґрунтується на ресурсно-функціональному підході до оцінювання. ЕБП оцінюється за кожним складником: на першому рівні розраховується інтегральний показник на основі модифікованого таксономічного показника, а на другому – на підставі застосування динамічних економетричних моделей оцінюється адаптивність системи економічної безпеки до умов функціонування, що «значно сприяє ефективності управління економічною безпекою підприємства роздрібної торгівлі».

(Козаченко Ілляшенко 2015) зазначають, що у межах стратегічного менеджменту доволі складно визначити і математично формалізувати більшість показників, які б на якісному рівні характеризували стан ЕБП, тому обрано лише 5 показників для характеристики безпеки окремих складових у межах фінансового менеджменту (що будуть чітко показувати безпеку або небезпеку для конкретного підприємства): запас фінансової міцності, коефіцієнт покриття (загальний), коефіцієнт беззбитковості, рентабельність активів, коефіцієнт незалежності.

(Ілляшенко 2015b) за функціональним підходом розробила економіко-математичну модель оцінювання стану СЕБП згідно з основними параметрами її функціонування за видами менеджменту (стратегічний, операційний, фінансовий, інноваційний, інвестиційний, кадровий, маркетинговий), використано локальні оцінки, що «дозволяє оцінити збалансованість системи економічної безпеки підприємства, а також виявити її недосконалість у межах конкретної сфери управління». Утім, серед найбільш явних слабких сторін підходу – це застосування експертних оцінок для визначення стратегічного рівня правової безпеки від 0 до 1, індикатору захисних витрат, маркетингового показника надійності контрагентів – показника залежності підприємства від

споживачів та коефіцієнту встановлення протиправного контролю над акціонерним товариством або його активами у стратегічному менеджменті, а також вказівка «крім цього, матричне ранжирування допускає незначну кількість експертів» ще раз підкреслює суб'єктивність методу. Незрозумілим є наявність в інвестиційному менеджменті окремого показника «рівень економічної безпеки підприємства».

(Ярошук 2011) описує схему аналізу проблемних аспектів діяльності компанії, яка може стати мішенню для потенційних агресорів для поглинання, за 17 напрямками (загальна методика, без деталізації, формул тощо): аналіз організаційно-правових документів компанії, організаційної структури та органів управління компанією, кадрового забезпечення підприємства, експрес-аналіз фінансового стану та окремих корпоративних моментів за підприємствами, інвестиції, які враховуються за методом участі в капіталі; аналіз інвестицій у цінні папери (за винятком векселів) і корпоративні права (які не враховуються за методом участі в капіталі); аналіз фінансової і податкової звітності (за останніх 3 роки); аналіз документів по земельній ділянці, на якій розміщене майно суб'єкта господарювання; аналіз основних засобів; нематеріальних активів, оборотних активів, боргових зобов'язань, позабалансових зобов'язань і вимог (протягом останніх 3-х років), страхової політики, ліцензій і дозволів, судових і арбітражних справ, акцій та облігацій підприємства; виробництва і реалізації продукції, робіт і послуг.

Оцінюючи необхідну складність системи економічної безпеки підприємства (Ілляшенко 2015а) наводить параметри-детермінанти, яким має відповідати система: розмір підприємства, його привабливість для рейдерів, сприятливість інституційного середовища діяльності підприємства, мінливість зовнішнього середовища підприємства та чітка ідентифікація загроз стану та діяльності підприємства.

(Зачосова Горячківська 2016), вивчаючи інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання функціонування СЕБП дійшли висновку, що найбільші труднощі виникають на етапі розрахунку пропонованих сучасними

дослідниками показників – адже необхідна інформація виявляється закритою або відсутньою. Через це оцінки є приблизними, проміжними, з врахуванням припущень, не мають інформаційної цінності, а рішення управління можуть лише зашкодити компанії. Так зростає важливість підвищення рівня транспарентності вітчизняних підприємств.

У роботі (Живко 2014) про експертне оцінювання при проведенні моніторингу системи економічної безпеки підприємства запропоновано застосовувати коефіцієнт конкордації основних критеріїв перевірки узгодженості експертів, за допомогою бальної системи оцінок значення різних показників рівня ЕБП приводити до порівняльного вигляду.

Дієвість системи управління економічною безпекою підприємств-суб'єктів ЗЕД визначена (Черчик 2015) у розрізі аспектів функціонування підприємства: оцінено фінансовий стан (за такими групами показників: ефективності використання майна; ділової активності; ліквідності та платоспроможності; дебіторської та кредиторської заборгованості, зокрема ризику банкрутства), інтегральний показник / коефіцієнт конкурентоспроможності (на основі теорії ефективної конкуренції). Використано також трикомпонентний показник ідентифікації типу фінансової стійкості, модель комплексної діагностики ризику ймовірного банкрутства У. Бівера та модель Альтмана.

Аналіз реалізацій системи економічної безпеки підприємства (Кавун Амеліна 2010) описує можливості програмної реалізації СЕБП – порівнюються три інформаційно-аналітичні системи (ІАС). Наведені системи російського виробництва, а СЕБП трактується лише як сукупність заходів з гарантування економічної безпеки.

(Вахлакова 2017с) пропонує удосконалити найпоширеніший – функціональний – підхід шляхом оцінювання лише фінансового та ринкового складників за чотирма одиничними показниками, відмовившись від аналізу інших, від традиційної згортки нормалізованих одиничних і комплексних показників для отримання інтегрального показника. Ця пропозиція має право

на існування, враховуючи брак та навіть відсутність достатніх достовірних даних для аналізу інших функціональних складників ЕБП та значний вплив фінансових негараздів на загальний стан підприємства.

У закордонних компаніях оцінюють рівень розвитку (maturity level) системи інтегрованого управління ризиками підприємства (ERM system) за допомогою переліку контрольних питань (checklist). Але, безперечно, для подібного аналізу система має вже функціонувати певний час.

Урахування галузевої специфіки в оцінюванні економічної безпеки підприємства

Критерієм прикладної цінності розробки, методики, рекомендацій зазвичай є її універсальність для різних підприємств хоча б в межах однієї галузі. Найпоширенішими в наукових публікаціях є авторські методики оцінювання економічної безпеки промислових підприємств загалом, а в розрізі підгалузей – це машинобудування. З огляду на важливу роль галузі АПК в сучасній економіці України, доцільно розглянути як науковці в своїх роботах аналізують економічну безпеку підприємств агробізнесу (рис.1.12).



Рис. 1.12. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки сільськогосподарських підприємств

Джерело: сформовано авторкою на підставі (Ткачук Яремova 2011, Іванова 2011а, Стадник 2013, Бехтер 2013, Корнієнко 2013, Голович 2013, Лисенко Білошкурська 2014)

Як в розробках, присвячених промисловим підприємствам, так і аграрним, переважає використання методики інтегрального показника, застосування експертного опитування для визначення важливості функціональних складників чи бального розрахунку впливу ризиків, доповнення цих моделей іншими загальноприйнятими методами (зазначених попередньо в цьому підрозділі).

Слабкі сторони цих підходів вже були наведені у табл.1.2, крім того широкого застосування у практичній діяльності українських підприємств методики не знайшли, що додає сумнівів про достатню розробленість естиметологічного аспекту на даний момент. Ще у вітчизняних фахівців не знайшли значного поширення популярні в західних компаніях методи реєстру і мапи ризиків (рис. Д.1) чи краватки-метелика (рис. Д.2), інших методів, рекомендованих міжнародними стандартами тощо. Глобальною тенденцією є схиляння топ-керівництва і більша довіра стейкхолдерів до результатів оцінювання за кількісними методами, конкретних показників, хоча в менеджменті отримання кількісних оцінок часто неможливо. Компанія є полісистемною категорією, неможливо виміряти за шкалою чи нормативами абсолютно все, жодна модель не може бути ідеальною і враховувати всі фактори реального світу.

Звісно, науковцям необхідно уніфікувати термінологію з управління економічною безпекою, а кваліфіковані фахівці з економічної безпеки мають розуміти відмінності між поняттями і уміти використовувати математичний апарат для оцінювання, але автор схиляється до позиції Пола Вілмотта (наведеної на початку) – не варто захоплюватися математичними методами та моделями просто задля отримання кількісних показників. Крім окремих недоліків у підходах до оцінювання економічної безпеки, у підрозділі зазначено глибинні проблеми застосування кількісних методів в економічних системах. Доцільним видається застосування комплексу методів – кількісних та якісних й оцінювання кількох об'єктів для найповнішого аналізу економічної безпеки підприємства і прийняття оптимальних рішень. Якісні

методи варто застосовувати для визначення логічних зв'язків (на початку і наприкінці аналізу), які з використанням кількісних методів систематизуватимуться, формуватимуть чіткі структурні моделі. Разом досягається отримання узагальнених логічних результатів, без суб'єктивізму, алогічності чи неточностей.

Зовнішнє та внутрішнє середовище динамічне, мінливе, постійно впливає на систему економічної безпеки та підприємство загалом. Саме через цей вплив повністю спрогнозувати стан підприємства у майбутньому неможливо. Але разом з ретроспективними розрахунками на певний момент, в управлінні економічною безпекою підприємства видається потрібним постійне врахування стратегії та місії компанії, галузевих особливостей, визначення результативності діяльності та економічного потенціалу тощо. А для оцінювання варто використовувати декілька груп методів та підходів для отримання якнайповніших даних про стан СЕБП.

Подальші дослідження у цьому напрямку полягають у формулюванні методики комплексного оцінювання економічної безпеки агрохолдингів.

Висновки до розділу 1

1. Гарантування економічної безпеки підприємства є однією з головних умов для забезпечення його ефективного функціонування. Якщо розглядати підприємство як первинну ланку системи господарювання, то стає зрозумілим і визначальна роль економічної безпеки підприємства в ієрархії національної безпеки. Таким чином вирішення проблемних питань в економічній безпекології дозволить покращити теоретичний базис управління економічною безпекою підприємства та допоможе задовольнити запити практичної діяльності у захисті від деструктивних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. Сформовано авторське визначення, що за сутністю економічна безпека підприємства – триєдине поняття, яке охоплює: 1) діяльність із забезпечення стану захищеності підприємства від деструктивних чинників, що виявляється у ефективному застосуванні наявних ресурсів, стійкому розвитку, наявності

конкурентних переваг, розумному узгодженню економічних інтересів з інтересами пов'язаних економічних агентів зовнішнього середовища та повній реалізації економічного потенціалу; 2) дисципліна менеджменту, покликана забезпечити ефективну діяльність з управління системою економічної безпеки підприємства та гарантування її належного рівня з використанням підходів стратегічного, ризик- та антикризового менеджменту; 3) міждисциплінарна наука, що вивчає формування економічної безпеки підприємства, процеси її гарантування, досягнення бажаного рівня, систему забезпечення, методи оцінювання.

Триєдиний зміст – стан захищеності від загроз, дисципліна менеджменту та міжгалузева наука, які знаходять практичне застосування в управлінській діяльності суб'єктів господарювання – підкреслює багатогранність, багатоаспектність економічної безпеки підприємства як складної економічної категорії та важливість управління нею в сучасних умовах господарювання.

3. Система економічної безпеки компанії – концептуальна категорія, яка визначає стратегічні рамки в управлінні загрозами і є сукупністю об'єктів, суб'єктів, функціональних складників, методики оцінювання та заходів (процесів, процедур) із забезпечення економічної безпеки організації, що використовуються підприємством (організацією, установою) задля найповнішого гарантування захищеності. Фундаментальною основою ефективної системи економічної безпеки підприємства є наукова теорія безпекології (узгодженість експленарного, теоретичного та методологічного базисів), визначена політика економічної безпеки підприємства (мета, цілі, завдання, функції, принципи і створення власної служби), стратегія (види стратегій, система цілей, тактика і оперативне реагування), концепція ЕБП (загальні положення діяльності із забезпечення ЕБП).

4. Визначено, що механізм забезпечення економічної безпеки підприємства є сукупністю способів, засобів впливу та підсистем забезпечення, які сприяють реалізації функції управління в системі економічної безпеки підприємства задля гарантування стану захищеності.

5. Управління економічною безпекою підприємства є цілеспрямованим безперервним процесом реалізації управлінських рішень, спрямованим на гарантування стану захищеності підприємства від деструктивних чинників (загроз, ризиків, небезпек – внутрішніх та зовнішніх), що виявляється у ефективному застосуванні наявних ресурсів, стійкому розвитку, наявності конкурентних переваг, розумному узгодженню економічних інтересів з інтересами пов'язаних економічних агентів зовнішнього середовища та повній реалізації економічного потенціалу. Діяльність із гарантування економічної безпеки підприємства передбачає реалізацію наступних етапів: організація, аналіз, планування, мотивація і контроль. Ефективне управління економічною безпекою підприємства, тобто ефективне втілення заданих елементів менеджменту надасть змогу гарантувати економічну безпеку підприємства задля максимально результативної діяльності і забезпечить розвиток у майбутньому.

6. Інноваційний розвиток СЕБП – розробка та удосконалення форм організації (оргструктури, підготовки фахівців), механізмів управління, технічних засобів і технологій, форм, методів і методик протидії негативним факторам.

7. Проведено класифікацію та систематизацію методів та підходів оцінювання економічної безпеки підприємства. Визначено, що разом з ретроспективними розрахунками на певний момент, в управлінні економічною безпекою підприємства потрібно постійно враховувати стратегію та місію компанії, галузеві особливості, визначати результативність діяльності тощо. Варто використовувати декілька груп методів та підходів для отримання якнайповніших даних про стан СЕБП. Агрохолдинги з точки економічної безпеки підприємства майже не вивчалися – ні в Україні, ні за кордоном. Методики оцінювання економічної безпеки сільськогосподарських підприємств найчастіше повторюють існуючі напрацювання, розроблені на базі підприємств інших галузей економіки.

Результати дослідження за розділом 1 опубліковано у працях: (Дуб 2015, 2016 b, c, g, h, i, 2017b, c), (Кирилюк Дуб 2018 c), (Дуб 2018 f, 2019 b, c).

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОХОЛДИНГІВ

2.1. Сучасний стан та тенденції економічної безпеки агрохолдингів в Україні та світі

Визначення нових об'єктів дослідження в контексті економічної безпеки передбачає розкриття особливостей захисту від загроз різноманітних об'єднань та інтегрованих структур. Аналіз в цьому розділі проводитиметься за алгоритмом на рис.2.1.

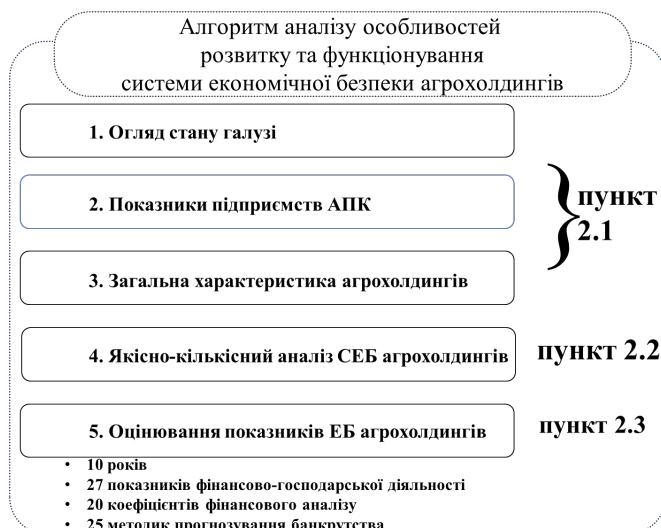


Рис. 2.1. Послідовність етапів аналізу особливостей розвитку та функціонування СЕБ агрохолдингів

Джерело: складено авторкою

Близько 70 % усієї території України – це землі сільськогосподарського призначення, з яких понад половина задіяна в господарстві агрохолдингів і середніх аграрних підприємств (Інфографічний довідник 2014, с.3). Аграрні холдингові формування впливають на продовольчу та екологічну безпеку держави. Періодичні негативні повідомлення про банкрутства, гучні скандали з якістю продукції, фінансова нестабільність, рейдерські захоплення

актуалізують дослідження діяльності агрохолдингів з позицій гарантування економічної безпеки. У цьому підрозділі під економічною безпекою маємо на увазі перший аспект поняття – стан захищеності.

Проблему розвитку аграрного ринку в Україні, появу нових структур в агросекторі, фінансово-економічні аспекти їхньої діяльності висвітлено в працях зарубіжних і вітчизняних учених: U. Koester (2005), Н. Strubenhoff (2011), S. von Cramon-Taubadel (2012); A. Balmann, K. Kataria (2013), Ю. О. Лупенка (2013), П. Т. Саблука (2011), Є. М. Кирилюка (2013), В. Г. Андрійчука (2009), С. І. Дем'яненка (2007) та ін. Однак питання економічної безпеки аграрних холдингових компаній потребує окремого вивчення.

Агрохолдинги діють в агробізнесі у широкому трактуванні – не лише сільське господарство, рослинництво, тваринництво, а й харчова промисловість (молочні продукти, кондитерські тощо), експорт, переробка, засоби захисту рослин і т.п., тобто це повний спектр діяльності агропромислового комплексу (АПК, рис.2.2). Різниця між термінами «сільське господарство», «агропромисловий комплекс», «аграрний сектор» та «аграрна сфера» наведено на рис. Е.1.



Рис. 2.2. Галузева структура АПК

Джерело: сформовано авторкою

Роль агросектору в економіці України виражається в тому, що його діяльність охоплює територію в 42,7 млн. га, в роботі задіяний кожен 5-й, він формує 34 % експорту та становить 17% ВВП України (табл. 2.1). Частка є значною щороку. Продуктивність праці на 1 зайнятого в сільському господарстві зростає з 624 у 2015 до 929 тис. грн. у 2019-2020 маркетинговому році (МР).

Таблиця 2.1

Агросектор України: ключові показники

Показник/Рік	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
територія с/г угідь млн га	41,5	41,5	41,5	41,5	42,7	41,4	41,4	41,4
до загальної площі, %	71,681	71,658	71,653	71,665	70,8	70,8	70,8	70,8
експорт продукції АПК, млрд. дол.	18,2	17	16,6	14,6	15,5	17,8	18,6	22,2
експорт АПК від загального експорту, %	29	26,8	30,2	38	42,5	34	39,4	44
частка АПК у ВВП, %	9,1	17,4	16	12	11,7	17	13	10,8
обсяги виробництва АПК, млрд грн	307	253,7	252	240	279,7	303,9	360,8	358
зайняті в АПК до загальної кількості працюючих, %	17,18	17,5	17,1	17,5	17,6	17,7	18,0	18,2
капітальні інвестиції, %	6,9	7,4	8,6	11,0	14,1	14,3	11,4	9,5
прямі інвестиції, %	1,5	1,4	1,4	1,6	1,6	1,9	1,8	1,5

Примітка: сформовано за даними попереднього року

Джерело: систематизовано та розраховано авторкою на підставі даних (Інфографічний довідник 2013-2020, с.3-4, 2017 с.12), Держстату, Державної фіскальної служби, Національного банку України, USDA, FAO, World bank

Кількість земель в обробітку в агрохолдингів дещо коливалась у перші роки діяльності (багато хто розпочинав роботи не одразу після укладення договорів оренди, а через рік-два) та у 2014-2015 рр., але загалом становить 15-16% від загальної площі сільськогосподарських земель. Для фермерських господарств ці показники на рівні 10-12%. Загалом від 2007 року відбувались збільшення угідь для ведення с/г робіт та наросли земельні банки.

Розглядаючи відсотковий розподіл земель сільськогосподарського (с/г) призначення, варто наголосити на змінах у земельних питаннях. Особливо помітним є період 2007-2017 рр. Порівнюючи зміни за десятиліття, бачимо: відсоток від угідь у користуванні сільськогосподарських підприємств зріс від

8 до 29 %; сукупний земельний банк агрохолдингів – від 1,7 до 6,25 млн.га (Agroportal 2018). Тобто обидва показники зросли більше, ніж у 3 рази.

У табл. 2.2 наведений перелік суб'єктів, які проводять діяльність на сільськогосподарських угіддях України. Тож з 2014 року агрохолдингові структури контролюють близько 15% угідь (у 2020 – 16%), задіяних у агровиробництві, кількість власне фермерських господарств поступово зменшується.

Таблиця 2.2

Структура розподілу сільськогосподарських угідь України між різними суб'єктами, %

Суб'єкти	2014	2015	2016
Фермерські господарства	11	12	10
Топ-100 латифундистів	16	15,3	15
Інші	73	72,7	75

Примітка: у 2017-2020 дані не збирались

Джерело: (Інфографічний довідник 2014-2016, с.8, 11)

Рентабельність діяльності підприємств за всіма видами діяльності та окремо сільськогосподарських наведено на рис. 2.3. Хоча сільське господарство традиційно визнається одним з найризикованіших видів бізнесу, але водночас є й одним з найвигідніших видів діяльності.

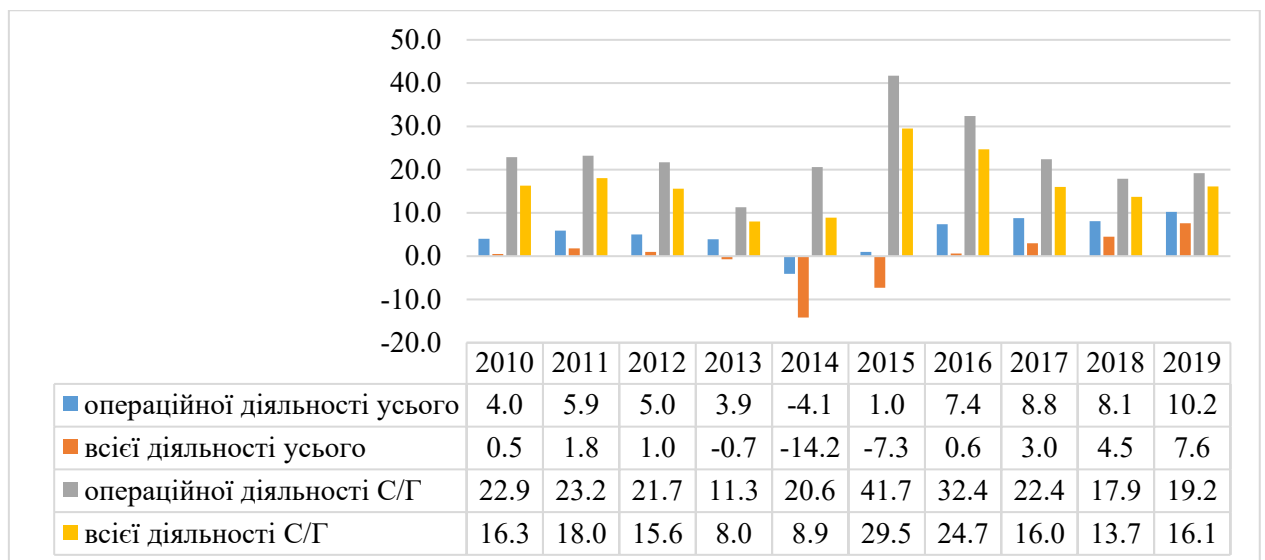


Рис. 2.3. Рівень рентабельності (збитковості) операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності за 2010-2019 роки, %

Джерело: розроблено авторкою за даними (Держстату)

Навіть у 2013-2015 рр., коли за іншими видами економічної діяльності взагалі мала місце висока збитковість (розрахунки рентабельності набували від’ємних значень), то сільське господарство повернулось до передвоєнних показників і навіть збільшило рентабельність. Спад у 2017 році порівняно до попереднього року пояснюється змінами в оподаткуванні, зокрема великих гравців аграрного ринку.

Порівнюючи відсоток підприємств, які одержали збиток в інших галузях економіки та у аграрному секторі (рис. 2.4), дійшли того ж висновку – навіть коли 2010 р. в інших збитки отримали майже половина всіх підприємств, на підприємствах сільського господарства та пов’язаних сфер збитки отримували хіба що 30% і далі цей показник спадав. У 2011, 2014-2017 рр. взагалі аграріїв, які понесли збитки, було майже втричі менше, ніж в інших галузях.

Але збитковість діяльності все ж присутня і має вирішуватися до настання кризи. Єдиної статистики за кількістю банкрутств в Україні у відкритому доступі немає, крім того не ведеться облік за віком і секторами підприємств взагалі.

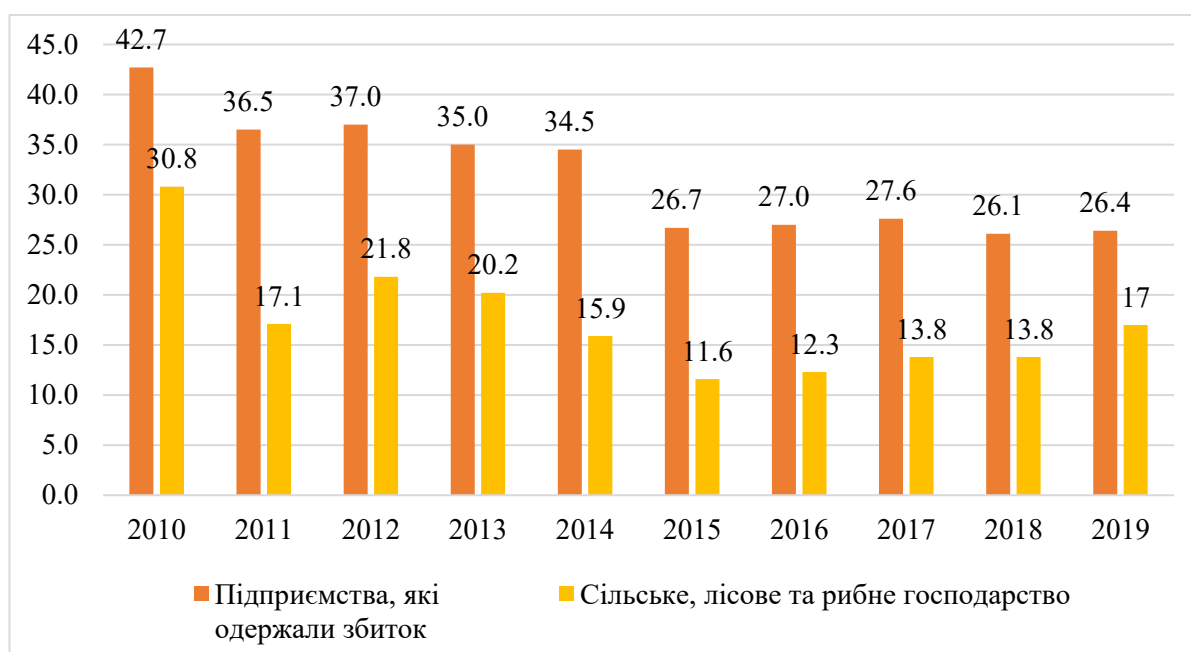


Рис. 2.4. Частка підприємств, що одержали збиток у 2010-2019 роках, %
(загалом та за видами економічної діяльності та с/г)

Джерело: складено авторкою на основі даних (Держстат України. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності за 2010-2019 роки)

Абсолютні значення кількості підприємств, які були ліквідовані; щодо яких були порушені справи про банкрутство, закриті та поновлені справи, проведено санацію тощо наведено на рис. 2.5. Оскільки запроваджені урядові програми підвищення позицій України в рейтингу легкості ведення бізнесу Doing Business, задля покращення економічного клімату України, в т.ч. для залучення іноземних інвесторів (зокрема враховується процедура вирішення неплатоспроможності підприємств), то спостерігається значне зниження показника банкрутств.

Відповідно до даних Global Bankruptcy Report 2019 (Dun & Bradstreet, с.9) в Україні за 2017 рік відбулося зменшення кількості банкрутств на 24,8% (4 місце в світі), у відсотках до загальної кількості підприємств це лише 0,1%.

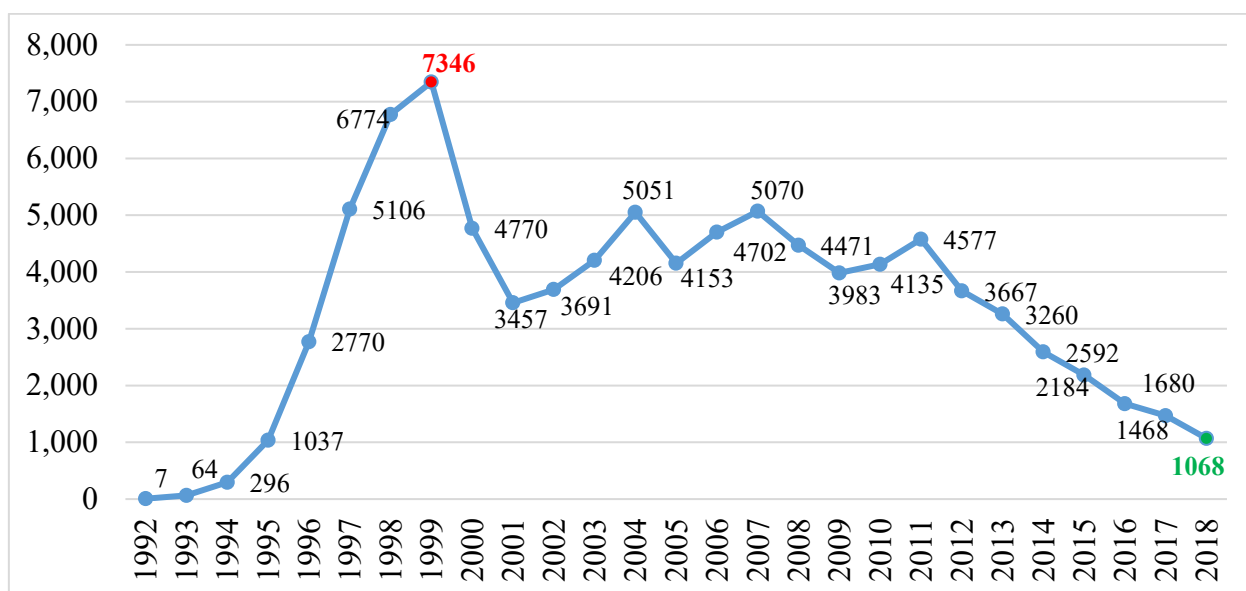


Рис. 2.5. Статистика банкрутств підприємств в Україні
за період 1992-2020 рр.

Джерело: складено авторкою на основі даних Платформа Ліга: Закон (2019)

Важливо також порівняти діяльність агрохолдингів та інших підприємств (незалежних – які не входять до складу жодних інтегрованих формувань чи об'єднань) з середньостатистичними показниками (табл. 2.3).

У виробленій продукції врожайність та собівартість найбільші в агрохолдингів, що пояснюється більшим використанням сучасних технологій та техніки, а витрати в розрахунку на 1 га менші в незалежних підприємств,

що може бути теж з тих же причин. У 2013 в реалізованій продукції виробнича собівартість була менша в незалежних підприємств, а в 2014 – в агрохолдингів. Натомість повна собівартість менша в незалежних підприємств, у них же найвища рентабельність. Агрохолдинги мають найвищу ціну реалізації. Цими даними не підтверджується теза про більшу ефективність агрохолдингів порівняно з іншими підприємствами.

Таблиця 2.3

Порівняння агрохолдингів та незалежних підприємств
з середніми по країні показниками

Показник	Україна		Агрохолдинги		Незалежні підприємства	
Рік	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Вироблена продукція						
Урожайність, ц/га	45,1	50,2	59,1	64,5	38,7	43,7
Виробнича собівартість, грн/ц	106,3	119,3	103,8	117,0	108	120,7
Виробничі витрати на 1 га, грн.	4,79	5,99	6,02	7,55	4,18	5,28
Реалізована продукція						
Виробнича собівартість, грн/ц	110,5	119,4	112,2	116,7	109,2	121,1
Повна собівартість, грн/ц	127,6	144,1	134,6	154,5	122,3	136,0
Ціна реалізації, грн/ц	129,5	181,3	130,6	191,4	128,6	173,9
Рентабельність, %	1,5	25,8	-2,9	23,9	5,2	27,9

Примітки: 1) у 2015-2020 дані по цих критеріях не збирались, лише врожайність окремих культур; 2) авторкою виділено найкращі результати з категорії

Джерело: (УКАБ 2015. Крупнейшие агрохолдинги Украины, с. 19)

Урахування ризиків аграрної сфери та зовнішніх факторів (рис. 2.6) під час побудови системи економічної безпеки агрохолдингу є вирішальним. Ряд агрокомпаній втратили виробничі потужності внаслідок бойових дій на сході України та анексії Криму. Спостерігається падіння капіталізації, адже це відображається на котируваннях акцій. Але кошти заморожені фактично на рік, активи втрачені, а виплату кредитів необхідно здійснювати.

Коли більшість невеликих сільськогосподарських підприємств України перебувають у кризовому або передкризовому стані, навіть великі агрохолдинги оголошують банкрутство чи ліквідацію (серед оголошень про дефолти агрокомпаній у 2012-2021 рр. – Мрія, KSG Agro, Sintal Agriculture,

Demis Agro, Приват-Агро тощо). Щодо антикризових заходів, то Мрії та KSG Agro вдалося отримати позитивний результат від антикризових заходів. У 2019 році компанія KSG Agro уперше від 2014 мала позитивний оборотний капітал, а в 2018 і 2019 рр. отримала прибуток.

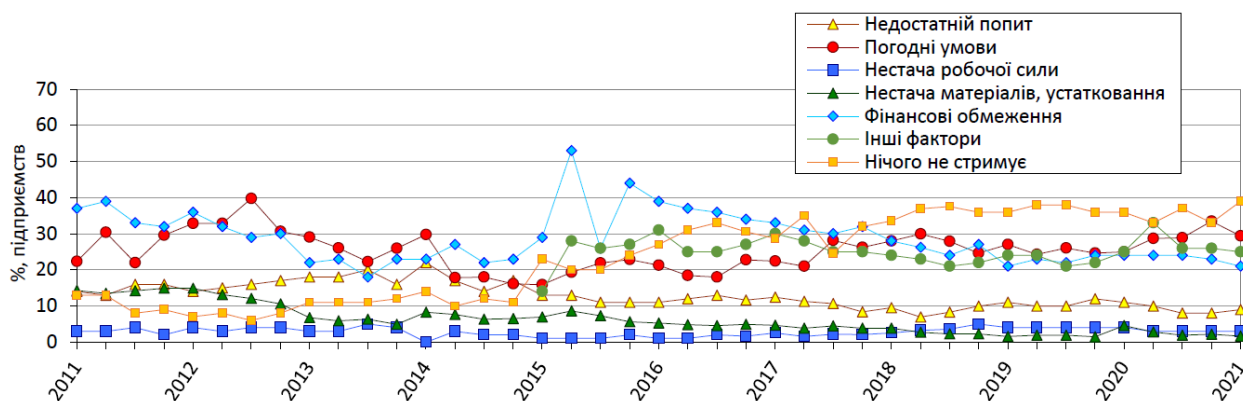


Рис. 2.6. Очікування сільськогосподарських підприємств щодо впливу стримуючих факторів на їх ділову активність

Джерело: Держстат

Розглянемо специфіку досягнення економічної безпеки в агрохолдингах. Поняття економічної безпеки підприємства нерозривно пов'язане з існуванням деструктивних чинників (викликами, небезпеками, ризиками та загрозами). Ідентифікація негативних факторів є одним з найважливіших завдань гарантування економічної безпеки будь-якого підприємства.

Американська ERM Initiative має базу даних з переліком понад 2500 загроз (база створювалась силами окремих науковців, менеджерів, відділами ERM багатьох компаній, ERM – Enterprise Risk Management Initiative | North Carolina State University (2021)). У якості початку подібної ініціативи в Україні наведемо основні загрози економічній безпеці підприємств агросектору загалом та агрохолдингів зокрема у табл. додатку Ж (за галуззю, загальноекономічним станом та функціональними складниками). Цей перелік є частиною SWOT-аналізу, а саме сектору Т – threats, загрози.

Систематизація загроз допомагає звертати увагу на слабкі сторони діяльності агрофірми, зосередити зусилля на основних проблемах, що потребують першочергового вирішення, і враховувати другорядні для

усунення в тактичному плануванні. Проведення моніторингу загроз галузі дозволяє агрохолдингам прогнозувати можливість реалізації економічних інтересів, розуміти джерела загроз та шляхи їх попередження.

Загальногалузеві чинники, що можуть стати дестабілізуючими для підприємств АПК та агрохолдингів: залежність від природно-географічно-кліматичних факторів (погодні умови, зниження родючості ґрунтів, глобальні непрогнозовані кліматичні чинники), сезонність та циклічність виробництва; низька конкурентоспроможність вітчизняних компаній порівняно із закордонними; міжнародна та регіональна діяльність, пов'язана з вибором постачальників насіння, сировини, матеріалів та техніки; зниження рівня добробуту і якості життя населення села; часто невиправдана міграція сільського населення до міста; високі відсоткові ставки кредитування сільськогосподарських підприємств; нестабільна цінова політика; вступ до СОТ, ціновий диспаритет (низький рівень цін на сільськогосподарську продукцію), тінізація економіки, імпортування агропродукції, нестабільність урожаїв, важкопрогнозований кінцевий результат діяльності, відсутність ефективних інструментів страхування, зміна попиту на вироблені товари і послуги; низькі конкурентні можливості товарів та послуг як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках продовольства (залежність від імпорту ключових продуктів); обсяг податків, що збираються в галузі, зміни цін на паливно-мастильні матеріали; рейдерські захоплення в сфері агропромислового комплексу, криміналізація економіки, банкрутство сільськогосподарських підприємств, корупційні схеми і крадіжки в аграрній сфері, відсутність стабільної середньої ланки менеджерів, відсутність або поверхневе ставлення до маркетингової стратегії підприємства, зміна валютного курсу [у разі здійснення діяльності з використанням різних валют у різних країнах світу] (Павліченко 2014, Базилевич 2014, Мельник 2011, Стадник 2012b).

Унаслідок реалізації зазначених загроз відбувається негативний вплив на стан економічної безпеки аграрного холдингу і зниження її до незадовільного

рівня, що виражається у втраті клієнтів, зменшенні обсягів продажів, різкому зниженні продуктивності праці, підвищенні собівартості, плинності кадрів, неліквідних оборотних засобів та кількості надлишкових запасів тощо. Отже, в умовах мінливого зовнішнього середовища своєчасне попередження, уникнення загроз економічній безпеці агрохолдингу є запорукою його стійкого фінансово-економічного стану нині та успішного розвитку у майбутньому.

Залучення інвестицій, диверсифікація фінансових і сировинних ризиків, доступ до дешевих земельних і трудових ресурсів (низька орендна та заробітна плата), відносно невелика вартість входження в бізнес і відповідна швидкість виходу з нього, можливість стрімкої самоокупності за 1–2 роки є стимулюючими факторами створення агрохолдингів.

Існують агрохолдинги з вертикальною інтеграцією (виробництво єдиного кінцевого продукту: вирощування зернових → збереження на власних елеваторних потужностях → завод комбікорму → тваринницька ферма → переробка м'яса → збутова мережа), горизонтальною (кілька підприємств однотипної діяльності; наприклад, орієнтовані на рослинництво), конгломератною диверсифікацією (підрозділи без суттєвих взаємозв'язків). Інші класифікаційні ознаки агрохолдингів наведено у табл.І.1, моделі утворення – на рис.І.1.

Виділяють такі особливості діяльності аграрних холдингових формувань (Лупенко 2013b): переважне використання сільськогосподарських угідь за умов оренди, трансрегіональний характер діяльності, територіальна розпорошеність, формування замкнутих продуктових ланцюгів просування продукції та продовольства на агропродовольчому ринку з використанням внутрішньокорпоративного трансфертного ціноутворення, розширення сфер зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Формування агрохолдингів в основному відбувалось від переробної промисловості (хлібопекарської, борошномельної, олієжирової, цукрової, м'ясо-молочної), розвитку власних логістичних потужностей (елеваторів

зокрема) та торгівельних мереж, і вже останньою стадією було орендування майнових і земельних паїв, закупівля/лізинг техніки тощо.

Зазвичай ці інтегровані господарські структури великотоварні, інноваційного спрямування, висококонкурентні, інвестиційно привабливі, їм належить значний вклад у забезпечення продовольчої незалежності держави (в окремих галузях вони є основними товаровиробниками), збільшення експортного потенціалу, технічне й технологічне переоснащення галузей сільського господарства й перетворення аграрного сектора у високоефективний, конкурентоспроможний на внутрішньому й зовнішньому ринках. Саме за діяльністю агрохолдингів Україну знають у ділових колах світу, вони можуть самостійно проводити переговори з іноземними інвесторами.

Як зазначає Є. М. Кирилюк, процеси вертикальної інтеграції підприємств сільського господарства та суміжних галузей допомагають розвитку конкурентного середовища на аграрному ринку шляхом зменшення деструктивного впливу необмеженої ринкової міжгалузевої конкуренції та усунення ризиків нереалізації продукції (Кирилюк 2013, с. 479–480). Посилення конкурентоспроможності досягається шляхом побудови замкнутого циклу виробництва та врегулювання міжгалузевих відносин. Науковець також наголошує: врахування інтересів сторін (інтегратора та приєднаних підприємств), їх збалансування убезпечує від майбутніх конфліктів, що доповнює гармонізаційний підхід в економічній безпеці.

Хоча і побутує думка про унікальність такого явища як агрохолдингові формування в країнах СНД, це не зовсім так. Подібні структури агропромислових об'єднань і підприємств існували у 70–80 рр. минулого століття у СРСР. Ринкові трансформації, податкові пільги, недосконалість антимонопольного регулювання та земельні реформи певним чином зумовили створення нових агроформувань на пострадянському просторі. Поняття «large farms» (великі ферми), corporate farming (корпоративне фермерство) є закордонними еквівалентами вітчизняних агрохолдингів (найчастіше в США,

Великобританії та ЄС), при чому друге вживається переважно в негативному контексті для підкреслення згубного впливу подібних структур на соціально-економічний та екологічний стан. Такі надвеликі агрокомпанії існують не лише на пострадянському просторі (Казахстан, Росія, Білорусь), а й в Аргентині, Бразилії, Австралії, Китаї тощо. Термін «корпоративний фармінг» вживається у США та Великобританії на позначення бізнес-структур, що входять у агросектор і не дотримуються стандартів рослинництва, сівозмін, етичних та санітарних норм поводження з тваринами, застосовують пресинг сімейних та/або фермерських господарств, використовують ГМО тощо.

Рейтинг агрохолдингів світу наведено в табл.І.2. Більшість компаній мають активи в Австралії, Китаї та Росії, оскільки території країн дозволяють сконцентрувати величезні обсяги земельного банку. Іноземні надвеликі аграрні компанії займаються виробництвом яловичини та розведенням ВРХ і засновані ще у ХІХ столітті. На відміну від українських, більшість яких з'явилися наприкінці 2000-х та орієнтуються на рослинництво. Найбільший агрохолдинг світу переважає український майже у 18 разів. Подібність іноземних та вітчизняних агрохолдингів проявляється також в тому, що вони часто є частиною надвеликих корпорацій і входять до фінансових груп, промислових компаній і т.п.

Загалом проблематичним є аналіз даних агрохолдингів, активи яких розміщені в Україні – офіційна статистика не ведеться, інформація є фрагментарною, часто популістською та рекламною.

Аналіз результатів свідчить про вирішення найактуальніших проблем агрохолдингів: залучаються інвестиції, забезпечується платоспроможність і знижуються ризики. Логістичні центри, створені агрохолдингами на основі інтеграції, інноваційності, модернізації прискорюють перебудову агросектору. Проте в масштабах галузі та національної економіки не досягнуто сталого розвитку та високої конкурентоспроможності.

Український клуб аграрного бізнесу (УКАБ 2016) історичний поступ вертикально інтегрованих структур агробізнесу класифікує за трьома «п'ятирічками»:

- перша (2005–2010 рр.): активний розвиток агрохолдингів, зростання земельного банку щороку більше, ніж на 30 %. Ключовим завданням цього етапу для типових суб'єктів було накопичення земель, укрупнення активів шляхом злиття і поглинання, реструктуризації, залучення коштів і/або вихід з бізнесу шляхом вигідного продажу.

У кризовому 2008 р. (піковому в сенсі операцій злиття та поглинання) ті, хто ще не продали активи, змінили плани й вирішили чекати сприятливіших умов для продажу. Подібні рішення є фактичним підтвердженням вартісного підходу в економічній безпеці підприємства – довгостроковою метою та орієнтиром економічної безпеки підприємства є забезпечення максимальної ринкової вартості;

- друга (2011–2015 рр.): перехідна фаза між агресивним акумулюванням земельних ресурсів і підвищенням ефективності виробництва – поступове сповільнення накопичення земель навіть з наступним їх зменшенням, зниження обсягів залучених коштів, націлення на підвищення ефективності ведення бізнесу. Причинами цього стали несприятлива цінова кон'юнктура на світових ринках агропродукції (найсуттєвіше подешевшали зернові культури, рослинні олії, молочні продукти й цукор – пріоритети експорту українських аграріїв). У 2014 р. один з найбільших агрохолдингів того періоду «Мрія» допустив технічний дефолт, не виплативши відсотки за кредитами й облігаціями.

Погіршення фінансової безпеки спостерігалось загалом у багатьох аграрних компаніях. Інвестиційна безпека агрокомпаній, що здійснили вихід на міжнародні ринки капіталу (ІРО проведене до 2010 р.), не мала значного зиску від подібних операцій – із 16 компаній шість уже пішли з ринку: вони або збанкрутували, або були реорганізовані, або поглинуті;

- третя (2016–2020 рр.): подальший розвиток, пошук найефективніших

методів господарювання.

Аграрний медіаресурс latifundist.com у 2014 р. оприлюднив список 100 найбільших агрохолдингів за розміром земельного банку (Latifundist). З того часу рейтинг оновлюється, є певні варіації – передусім, у середніх за розміром агрохолдингах, вони досі накопичують земельні ресурси. Перелік 20 найбільших суб'єктів агробізнесу станом на 2021 р. наведено в табл. 2.4. За розміром сільгоспземель, які контролює агрохолдинг, можна виокремити перший ешелон (понад 100 тис. га), другий (50–100 тис. га), третій (26–50 тис. га).

Наочне зображення рейтингу юридичних осіб-орендарів землі представлено на рис. 2.7. У 2019 році вперше Кернел обігнав Ukrlandfarming за розміром земельного банку, у 2020-2021 рр. зберігає лідерство.

Таблиця 2.4

20 найбільших агрокомпаній України
за розміром земельного банку на 10/03/2021 р.

№ з/п	Назва холдингу	Земельний банк, тис. га
1	Кернел	530
2	UkrLandFarming	500
3	Миронівський Хлібопродукт	370
4	Агропросперіс (NCH)	300
5	Астарта-Київ	235
6	Континентал Фармерз Груп (Мрія Агрохолдинг)	195
7	Епіцентр К	160
8	HarvEast	127
9	ІМК	123,9
10	Укрпромінвест-Агро	120
11	Агротон	110
12	Агрейн	110
13	Аграрні системні технології	110
14	Vitagro	85
15	Приват-АгроХолдинг	85
16	ТАС АГРО	83
17	НІБУЛОН	82,5
18	АгроВіста	82
19	Світанок	80
20	ЛНЗ	80

Джерело: узагальнено авторкою на підставі даних (Latifundist 2021)

У 2010 р. ринок розігрівали подорожчання продуктів харчування, очікування зняття мораторію на продаж землі, а в 2014 р. економічні та геополітичні проблеми призвели до подальшого скорочення земельного банку.

У 2019 році ситуація з ринком землі не додавала певності суб'єктам агробізнесу, але за повідомленнями представників компаній у ЗМІ, до відкриття ринку більшість з них готувалися заздалегідь, або й від самого створення агрохолдингу, тому у 2020 компанії намагалися зберегти існуючий банк. Утім, за 10 років існування рейтингу зменшили зембанк і відповідно вийшли з топ-10 AgroGeneration, Агрейн, Агротон, Нафком-Агро, Sintal Agriculture та Українські аграрні інвестиції (УАІ). З метою оптимізації зменшують зембанк UkrLandFarming та Агропросперіс. За останні 5 років зросли фонди землі в Агрохолдинг 2012 (на 9%), Континентал Фармерз Груп (на 18%) і HarvEast (на 25%).

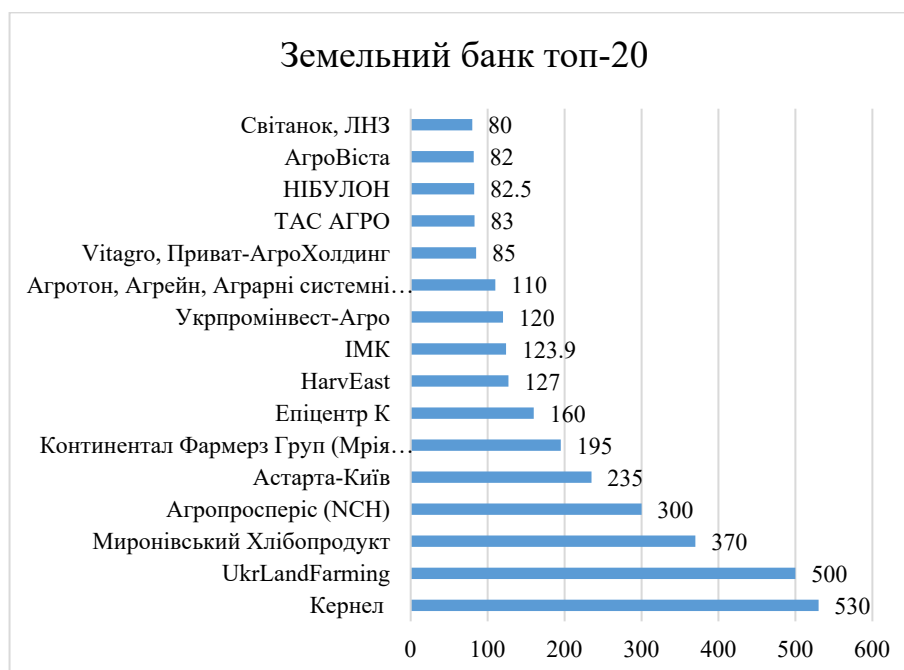


Рис. 2.7. Рейтинг топ-20 латифундистів України станом на 10/03/2021 р.

Примітка: *АгроВіста – раніше УкрАгроКом і Гермес-Трейдинг

Джерело: сформовано авторкою на підставі даних (Latifundist 2021)

Інколи при розгляді агрохолдингів відмовляються враховувати величину земельного банку, аргументуючи, що це не власний актив, а перебуває в оренді. Оскільки саме він є головним засобом виробництва в аграрному секторі, і за цим критерієм (принаймні в Україні) належать ті чи інші компанії до статусу агрохолдингів, йому доцільно приділити належну увагу.

На рис.2.8 показано динаміку змін сукупного земельного банку всіх агрохолдингів України та відсоток від усіх угідь сільськогосподарських

підприємств. Загальною тенденцією є щорічне нарощення, яке було призупинене спершу втратою земельних активів через воєнні дії, а потім і рішенням деяких агрокомпаній (як оголосили ІМК) призупинити акумулювання земель до відкриття вільного ринку землі в Україні – з другого півріччя 2021 року законодавчо скасовується дія мораторію на продаж землі. Для інших – навпаки, саме ці очікування стали стимулом збільшення земельного «портфелю» (Кернел у 2016 році).

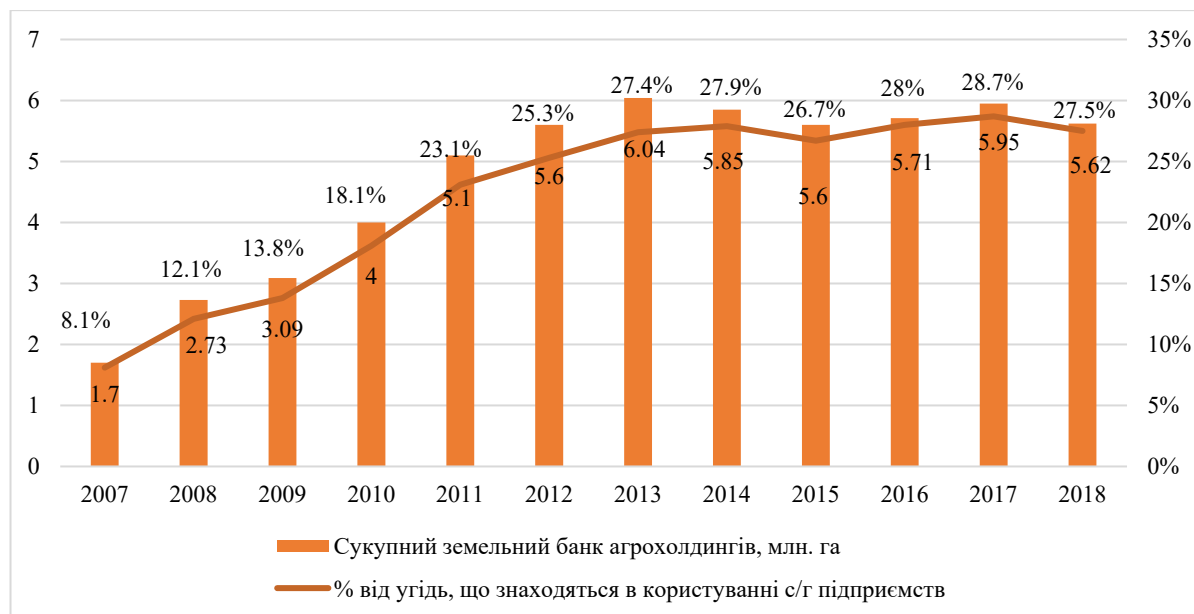


Рис. 2.8. Динаміка розмірів земельних банків агрохолдингів України, млн га
Джерело: (УКАБ. *Large farm management 2019*, с.63)

У табл. 2.5 наведено дані мінімальних та максимальних показників земельного банку і загальна кількість віднесених до агрохолдингів компаній. Від 2014 року компанії з земельним банком меншим за 10 тис. га не вносились до переліку, що зменшило й підсумковий сумарний показник.

Таблиця 2.5

Характеристики рейтингу найбільших агрохолдингів 2012-2021 рр.

Агрохолдин- ги, тис. га / рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020- 2021
найбільший	532	670	670	654	605	605	570	500	530
найменший	7,5	8	10	11	12	12	12	12	12
кількість	99	96	99	98	111	111	115	116	117
усього	6573,5	6541,1	6469	6306,5	6555,05	6555,05	6468,65	6411,55	6298,55

Джерело: сформовано авторкою на підставі даних (Latifundist 2021)

Динаміка змін земельного банку в найбільших агрохолдингах у 2012-2021 рр. зображена на рис. 2.9. AgroGeneration був одним з найстабільніших агрохолдингів: у 2012 році земельний банк складав 52 тис. га, з 2013 року збільшено до 120 і не змінювався до 2019, коли компанія вдруге отримала чистий збиток. Відтоді почали реорганізацію, перегляд структури посівів і задля оптимізації зменшили до 70, а в 2020 – до 58 тис.га. В Укрпромінвест-Агро зембанк у 2012-2014 рр. – по 96, з 2015 – по 122, і у 2020 – 120 тис.га.

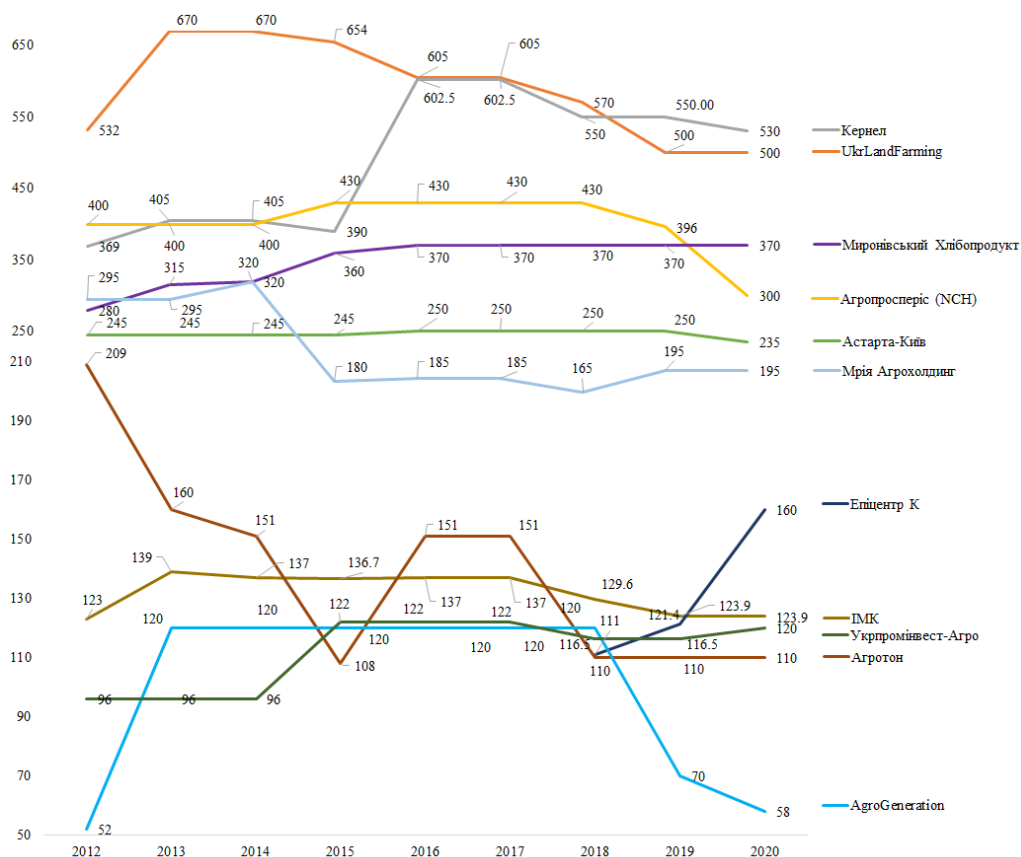


Рис. 2.9. Динаміка земельного банку топ-10 агрохолдингів за період 2012-2021 рр., тис. га

Джерело: сформовано авторкою на підставі даних (Latifundist 2021)

Якщо до 2014–2015 рр. кожен позичений долар в агрохолдингах генерував 2,32 долара виторгу, а в компанії «Нібулон» навіть 4,52 долара (через наявність власної логістичної мережі, продаж без посередників тощо РwС 2015), то у 2016 р. лідери списку зазнали збитків через проблеми з кредитами, девальвацію гривні.

Для досягнення максимальної прибутковості великі сільськогосподарські

товаровиробники використовують різні інструменти: вирощування виключно високодохідних культур (ріпак, кукурудза, соняшник, соя, цукровий буряк, зернові), зберігання продукції певний час для вичікування сприятливих сезонних цінових умов, ф'ючерсні контракти, цінова політика (використання трансферних цін), переробка на власних виробничих потужностях.

Але для досягнення продовольчої безпеки необхідно впроваджувати стратегію ефективного землекористування. А також забезпечення вищої ефективності системи економічної безпеки агрохолдингу проводити шляхом удосконалення корпоративних інформаційних систем, захисту від рейдерства і т. ін. Важливо вести земельний облік, піклуватися про землю, використовувати технології GPS, точне землеробство, оцінювати потенційні ризики та врожайність.

У табл. 2.6 наведено вибірку з 10 перших позицій експертних рейтингів за низкою критеріїв: обсяг заборгованості, ефективність господарювання (у розрахунку EBITDA на 1 га орендованої площі), надійність.

Таблиця 2.6

Рейтингові позиції агрохолдингів в Україні за показниками надійності, виторгу, ефективності та заборгованості

Місце	Фінансова надійність	Обсяг виторгу	Ефективність	Заборгованість
1	МХП	Кернел	Сварог Вест Груп	UkrLandFarming
2	Нібулон	Нібулон	Grain Alliance	AgroGeneration
3	Астарта	МХП	Агроспецсервіс	МХП
4	Кернел	UkrLandFarming	Чиста криниця	Астарта
5	AgroGeneration	ViOil	ІМК	Кернел
6	Ovostar Union	Астарта	Вінницька агропромислова група	ІМК
7	ІМК	Allseeds Group	Trigon Agri	Агротон
8	Агропросперіс	Агропросперіс	UkrLandFarming	
9	HarvEast	T.B.Fruit	Агрейн	
10	Allseeds Group	Укрпромінвест Агро	Росток-Холдинг	

Джерело: сформовано авторкою на підставі даних (Landlord 2016, 24 люня, 3 августа), (Forbes 2015), Бизцензор (2018)

Щодо ефективності, то 100 тис. га – максимальна площа, за якої можливо забезпечити ефективну роботу агрокомпанії (впроваджувати інноваційні розробки, оперативно реагувати на проблеми тощо) з огляду на наявність ефекту масштабу. Одним з головних постулатів теорії економічної безпеки

суб'єкта господарювання є гарантування ефективності використання ресурсів у теперішньому періоді. Наприклад, KSG Agro, який у 2016 р. оголосив банкрутство, мав низькі результати за показником ефективності. Крім того, боргова безпека мала незадовільний рівень з 2014 р. – кредитне навантаження змусило домовлятися про реструктуризацію з Укрсоцбанком.

Рейтинг репутації та фінансової надійності 30 сільськогосподарських компаній було складено на основі опитування 11 компаній і фінансових організацій. Експерти ставили бали від 0 до 10 у шести категоріях: репутаційна стабільність, медійна активність, інноваційний підхід, іміджевий капітал корпоративної соціальної відповідальності, антикриза року та виводився середній бал. Табл. 2.6 також підтверджує, що найбільші агрохолдинги є і найбільшими боржниками.

У табл. 2.7 вибрано агрохолдинги-переможці рейтингів за технологічністю діяльності, інноваційністю, прибутковістю та репутацією (в т.ч. на міжнародних ринках збуту).

Таблиця 2.7

Рейтинги агрохолдингів за репутацією, інноваційністю, технологічністю, доходом та прибутковістю

Місце	Репутація	Інновацій-ність	Технологічність	За EBITDA та маржею прибутку	Розмір доходу-2018 (5 з 15)
1	Кернел	МХП	Cargill Inc.	МХП	3. Кернел
2	Мрія	Дружба Нова	Monsanto	Кернел	10. МХП
3	Нібулон	Мрія, KSG Агро, Нібулон, Астарта	Syngenta	Астарта	11. Епіцентр К
4	МХП		DuPont	ІМК	14. Нібулон
5	HarvEast		Archer Daniels Midland Company	Ovostar Union	15. Рошен
6	AgroGeneration		CHS Inc.	Milkiland	
7	Астарта		Land O'Lakes, Inc.	KSG Agro	
8	ІМК		Kernel	Авангард	
9	UkrLandFarming		Nibulon	Агротон	
10	KSG Agro		Astarta	AgroGeneration	

Джерело: сформовано авторкою на підставі даних Brandstory (2019), УКАБ (2013, № 3), Bakertilly UA (2015), Бізнес Цензор (2019)

Друге місце в рейтингу репутації посів агрохолдинг Мрія, що зненацька оголосив дефолт у 2014 році, був визнаний банкрутом і серед українського агробізнесу вважався негативним прикладом фінансового шахрайства, пройшов довгий шлях реструктуризації боргу і відновлення репутації під керівництвом кредиторів, восени 2018 року був проданий холдингу з Саудівської Аравії.

KSG Agro теж має фінансові проблеми. Ці та інші подібні нюанси підкреслюють, що рейтинги є дуже суб'єктивною формою порівняння компаній, а експерти та пересічні інвестори можуть не враховувати досить важливі критерії.

На рис. 2.10 наведено географічний розподіл 20 найбільших агрохолдингів за областями України. Територіальна розпорошеність агрохолдингів пояснюється менеджерами як географічна диверсифікація кліматичних ризиків. Загалом «найаграрнішими» областями визнано Вінницьку (400 агрокомпаній різних масштабів), Полтавську та Харківську області, а Дніпропетровська має найбільшу кількість елеваторів для зберігання зерна (BusinessViews 2016).

УКАБ у двох різних інформаційних повідомленнях за червень 2018 року зазначає, що агрохолдинги обробляють третину земель усіх сільгосп підприємств; і що вони забезпечують понад третину експорту основних с/г культур (зернових та олійних; УКАБ 20.06.2018, 14.06.2018). Це цілком логічно: оскільки у них третина землі в обробітку, тому вони й забезпечують відповідну частину експорту.

Полегшений доступ до фінансових та інших інвестиційних ресурсів: кредити комерційних банків, міжнародних фінансових інституцій (МФК, ЄБРР), публічне та приватне розміщення цінних паперів (акції, єврооблігації), інші зовнішні джерела фінансування (прямі інвестиції) стали зовнішніми гарантіями забезпечення економічної, зокрема фінансової безпеки агрохолдингів.

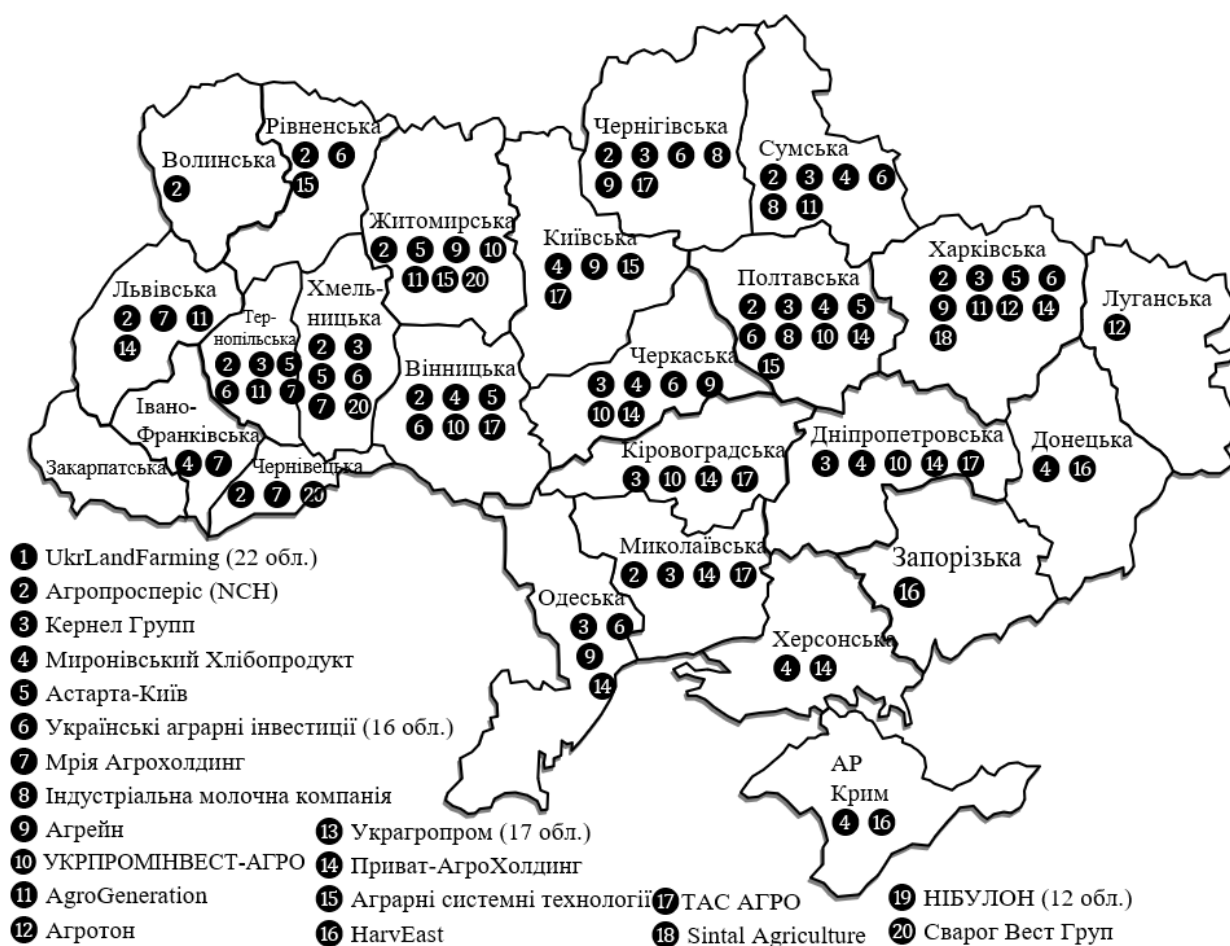


Рис. 2.10. Географічне розташування найбільших агрохолдингів в Україні

Джерело: розроблено авторкою на підставі даних Latifundist 2021

Вихід вітчизняних агрохолдингів на міжнародні ринки капіталу (найчастіше Лондонська, Варшавська та Франкфуртська фондові біржі) передусім мав на меті залучення коштів на довгострокових безповоротних умовах для покращення фінансового стану та ліквідності, набуття ринкової вартості (зростання капіталізації компанії). Основний обсяг залучених коштів був використаний на збільшення земельного банку агрохолдингів, оновлення обладнання та вдосконалення технологій виробництва. У разі використання коштів на погашення наявних фінансових зобов'язань, позитивного ефекту фінансовій безпеці агрохолдингу це не дало. (Давиденко 2014) підкреслює: необхідним є ефективне, цілеспрямоване фінансування проєктів розвитку агрохолдингу. Як і в інших компаніях – «гасіння пожеж», які виникають в

різних аспектах роботи не врятує, якщо немає цілеспрямованого плану по налагодженню ефективності та рентабельності.

Щодо кадрового складника СЕБА, за результатами дослідження (Мороз Семцов 2015), питома вага заробітної плати в структурі собівартості дуже незначна, і найбільший її розмір спостерігається далеко не в найбільших агроструктурах, що спростовує поширений міф про більшу оплату праці у великих агрохолдингах. Втім, неприйнятна заробітна плата слугує демотиватором, що не дозволяє залучати висококваліфікований персонал і забезпечити бажаний рівень кадрової безпеки. Тож зовнішні негативні наслідки від діяльності корпоративних суб'єктів агробізнесу носять передусім соціальний та екологічний характер. Неврахування низки функціональних складників (зокрема соціального, екологічного, кадрового тощо) у функціонуванні системи економічної безпеки агрохолдингу здатне призвести до погіршення репутації, фінансового стану, ефективності аграрної компанії.

З огляду на дискусійність ролі агрохолдингів у соціально-економічному розвитку країни, необхідно сформувати модель партнерства держави та аграрних холдингів для ефективного регулювання агропромислової галузі.

Отже, виникнення інтегрованих аграрних холдингових компаній стало об'єктивною реакцією в існуючих умовах агроринку. Часто великі агропроекти є досить успішними у фінансовому плані, у залученні коштів, у торгівлі на експорт тощо. Проте, на наш погляд, саме переважна орієнтація на короткострокові цілі, неврахування чи недостатнє врахування низки складників системи економічної безпеки – екологічного, техніко-технологічного, соціального й ін. – стає деструктивним фактором погіршення економічної безпеки агрохолдингів в останні роки. Так, негативний ефект від зовнішніх чинників (у т.ч. девальвація гривні, несприятлива кон'юнктура на міжнародних ринках, втрата активів) доповнюється внутрішніми прорахунками самих агрокомпаній. У світлі цієї проблеми перспективами подальших досліджень є розробка варіантів удосконалення системи економічної безпеки агрохолдингів, урахування усіх аспектів діяльності тощо.

2.2. Аналіз систем економічної безпеки агрохолдингів в Україні

Розгляд економічної безпеки агрохолдингів загалом доцільно проводити за функціональними складниками (частинами, підрозділ 1.2). У цьому підрозділі спершу проаналізуємо стан існуючих систем економічної безпеки агрохолдингів за такими параметрами: характеристика компаній, історія агрохолдингу; опис системи ЕБ, кадровий складник, політико-правовий, інформаційний, виробничий, фізичний, ринковий, інтерфейсний; стратегія.

Фінансовий складник вже буде розглянуто у наступному пункті дисертації, оскільки більшість проблемних агрохолдингів мають саме фінансові негаразди, з неплатоспроможності починались всі банкрутства, і фінансовий стан та економічні показники буде проаналізовано окремо детальніше.

Методами збору даних про існування СЕБП є опитування або аналіз публічних джерел. Великі агрокомпанії є надзвичайно закритими, мало чи не вся інформація вважається конфіденційною, розголос якої може нанести певні втрати – матеріальні чи репутаційні. Навіть консолідована фінансова звітність часто подається з запізненням, про що отримувались попередження від Варшавської фондової біржі про тимчасове призупинення торгів акціями компаній, які невчасно подали звіти (саме до того періоду, доки не було надано всю інформацію). Авторкою розроблене комплексне опитування щодо системи економічної безпеки чи ризик-менеджменту агрохолдингів (Додаток К). Методики розрахунку економічного ефекту від впровадження корпоративної системи управління ризиками спрямовані на визначення економії витрат капіталу та часу за результатами діяльності цієї системи, тобто постфактум. Агрокомпанії вибірки не мають СЕБП (у МХП у березні 2017 року офіс підтвердив, що навіть відділу немає, система за звітами орієнтовно створена наприкінці 2018 – на початку 2019 року); решта агрохолдингів, які мають посаду директора з ризик-менеджменту (на публічних сайтах про це вказано лише в трьох зі 115 – Kernel, Агропросперіс та ІМС, табл. 2.8) і

передбачається, що діє певна система, не відкривають потрібну для аналізу інформацію зовнішнім користувачам (рік створення системи і т.п.)

Тож для емпіричних досліджень СЕБП, обчислення їх ефективності чи ступеня впливу на ринкову вартість агрохолдингів бракує необхідних даних. Зважаючи на це, вирішено дотримуватися альтернативного підходу – аналіз будувати не на результатах опитування, а на опрацюванні даних у публічному доступі – сайтів самих агрокомпаній (тут і далі, якщо не зазначено інше), звітів для акціонерів, інформації зі скрінерів фондового ринку, панель знань Google Business Listings та Yahoo Finance, баз Bloomberg, Reuters, фінансових звітів з сайту Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ) або Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA) тощо.

Таблиця 2.8

Посади в організаційній структурі агрохолдингів, в сферу відповідальності яких входить гарантування економічної безпеки/управління ризиками

Kernel	Агропросперіс	ІМС
Директор з безпеки відповідає за інформаційну, економічну та загальну безпеку активів та представництв	Директор Групи з економіки та управління ризиками. До сфери відповідальності «входять визначення, аналіз, оцінка й мінімізація ризиків, що виникають на шляху до комерційних цілей Групи»	Заступник генерального директора з внутрішнього контролю та управління ризиками

Джерело: сформовано авторкою на підставі даних про менеджмент з корпоративних сайтів

Порівнюючи найбільші іноземні та вітчизняні агрохолдинги, маємо констатувати: агрокомпанії з переліку табл.ІІ.2 діють подібно до вітчизняних в аспекті висвітлення інформації про СЕБ: інформація дуже рідко висвітлюється, наявна лише в публічних компаній та є зазвичай загально-описовою. За даними закордонних компаній, традиційні практики управління ризиками RM застосовуються в Olam International Ltd. (принаймні від 2013 року), El Tejar мають позицію аналітика ризиків; станом на 2019 рік CPC Consolidated Pastoral Company PTY Ltd мали систему ризик-менеджменту, яка

включає політику та план управління ризиками, а також реєстри стратегічних та тактичних ризиків. План РМ визначає процедури та вимоги моніторингу та звітування. ААСо у лютому 2019 оприлюднили політику ризик-менеджменту, що містить положення про прийнятний розмір ризику (Risk Appetite Statement), опис системи РМ, комплаєнсу, реєстр ризиків, філософію РМ Ради Правління, визначення ролей та розподіл відповідальності між Радою, Комітетом аудиту та РМ, керівництвом, менеджерами з ризиків та комплаєнсу. Cresud практикують всезагальне управління ризиками (ERM) від 2019 року.

Для подальшого аналізу обрано 5 корпорацій: Авангард, Агротон, ІМК, Кернел, МХП (табл.2.9).

Критеріями вибору компаній були географічна представленість (діяльність в різних областях України) та інформаційна доступність (в т.ч. фінансової звітності, звітів для інвесторів, даних про системи ризик-менеджменту).

Пошук даних для якісного оцінювання системи ЕБ агрохолдингів проводився за ключовими термінами «економічна безпека», «ризик-менеджмент», «ризики», «enterprise risk management», «ERM», «CRO», «chief risk officer», «ISO», «COSO», «управління ризиками»; фінансова звітність для кількісного аналізу містила баланс (звіт про фінансовий стан), звіт про фінансові результати (прибутки та збитки) та звіт про рух грошових коштів.

Три агрохолдинги вибірки за розміром земельного банку входять одночасно і до рейтингу топ-35 найбільших латифундистів світу за підсумками 2017 року: Uklandfarming (Авангард входить до його складу), Кернел, Миронівський хлібопродукт. Крім того, за різними рейтингами якості управління, репутації і т.п. ці компанії зазвичай є лідерами.

Опис бізнесу та історія, види діяльності, виробничий складник

На офіційному сайті агрохолдингу Авангард (2021) зазначено, що AVANGARDCO IPL – одна з найбільших агропромислових компаній України, що спеціалізується на виробництві яєць і сухих яєчних продуктів, є

найбільшим експортером у цьому секторі (до понад 40 країн світу, в основному на Близький Схід, країни Африки, Азії, СНД та ЄС).

Таблиця 2.9

Загальна характеристика агрохолдингів вибірки

Назва	МХП Група компаній ПАТ «Миронівський хлібопродукт» MHP S.A./S.E.	Агротон Agroton Public Ltd.	Авангард Avangard Avangardco	Кернел Kernel Kernel Group	ІМК / ІМС – (раніше Індустріальна молочна компанія) IMCompany
Засновано	1998	1992	2003	1995	1998
Спеціалізація	агропромхолдинг	агропромхолдинг	агропромхолдинг	агротрейдер	агропромхолдинг
Земельний банк, тис. га	370	110	*Ukrlandfarming всього – 500	530	123,9
Власник	Ю.Косюк	Ю.Журавльов	О.Бахматюк	А.Вєревський	О.Петров
Області	АРК, Київська, Черкаська, Сумська, Дніпропетровська, Вінницька, Донецька, Полтавська, Херсонська, Івано-Франківська	Луганська, Харківська	14 областей	Тернопільська, Одеська, Миколаївська, Кіровоградська, Черкаська, Полтавська, Сумська, Чернігівська, Харківська, Дніпропетровська, Хмельницька	Полтавська, Чернігівська, Сумська
Керуюча компанія, нерезидент	MHP S.E.	Agroton Public Limited	AVANGARDCO IPL в складі Uklandfarming PLC	Kernel Holding S.A.	IMCompany
Компаній в групі / / Дочірні підприємства	25	14	28	51	5
Власні бренди	Куряче м'ясо: «Наша ряба» Заморожені м'ясні продукти: «Легко!» М'ясні продукти: «Бащинський», Фуа Гра, «Сертифікований Ангус», «Дружба народов», «Євро- продукт», Qualiko, Ukrainian Chicken, HoReCa Select, Ситний ряд, ARO, Ashan, Кожен день, «Assilah», «Sultanah», «Chateau Galicia», мережі фастфуду «Крила»	продукти харчування під власною маркою	Яйця: «Квочка», «Квочка домашні», Organic Eggs Суша яєчна продукція: Imperovo Foods	бутильована соняшникова олія ТМ «Щедрий дар», «Стожар», «Чумак Золота»	н/д

Джерело: сформовано авторкою на основі даних (офіційних сайтів компаній), (Simplywal), (Інфографічний довідник «Агробізнес України» 2014-2018), земельний банк – Latifundist 10/03/2021

Входить до Групи компаній UkrLandFarming. Постачання продукції на внутрішньому ринку проходить через промислових клієнтів, оптових покупців, мережі супермаркетів і роздрібні магазини по всій Україні. За поголів'ям курей-несучок входить в ТОП-20 світу.

Вертикально інтегрована бізнес-модель надає можливість переробки відходів тваринного походження на цінні сировинні товари – біогаз, теплову та електроенергію (офіційний сайт 2021).

Таблиця 2.10

Виробничий складник

Напрямок	КЕРНЕЛ	UKRLANDFARMING	МХП
ВИРОБНИЦТВО	405 тис. га	650 тис. га 12 кластерів 125 тваринницьких ферм Яйця Avangardco IPL М'ясо Укрмясо	320 тис. га 5 птахофабрик 4 свиноферми 2 тваринницькі ферми 2 інкубаційні ферми
Зберігання: місткість, млн т	2,6	2,6	1,5
ЛОГІСТИКА	40 елеваторів 2.8 млн. т 1 олійний термінал в Миколаєві 2 зернових термінали Олійні термінали: «Ойлтранстермінал» (м.Миколаїв) «Зерновий термінальний комплекс Тамань» (Росія) Зерновий термінал «Трансбалкстермінал» (м. Іллічівськ)	17 елеваторів 1.6 млн. т місткість 500 вантажних машин Оператор логістики: «Райз»	9 елеваторів 1.1 млн. т місткість 450 вантажівок- рефрижераторів
ТОРГІВЛЯ	Оператор торгівлі: «Кернел-трейд»	Оператор торгівлі: ULF Trade AG 25 дистрибуційних центрів 53 складські бази	11 розподільчих центрів 2600 франчайзингових магазинів
ПЕРЕРОБКА (Виробничі потужності)	7 Олієекстракційних заводів 3 ОЕЗ в Росії	6 цукрових заводів 19 м'ясокомбінатів 19 птахофабрик 6 комбикормових заводів 5 насінневих заводів 2 шкіряних заводи	3 м'ясокомбінати, 4 комбикормові заводи, 2 птахофабрики 1 біогазова станція

Джерело: узагальнено авторкою на підставі даних (Інфографічний довідник 2015-2017)

У 2014 році припинено діяльність і знецінено активи 7 птахофабрик, у наступні роки домовляються про реструктуризацію боргу і продовження обігу

єврооблігацій (у жовтні 2015 року на суму 200 мільйонів доларів США і зміна обігу з жовтня 2015 року по жовтень 2018 року).

2016 року птахокомплекс «Авіс» сертифікований за стандартом ISO 22000:2005 (Система управління безпекою харчових продуктів).

У 2017 р. агрохолдинг розпочав комплексні переговори про реструктуризацію кредитних зобов'язань із більшістю кредиторів (українських та іноземних). У 2017-2018 рр. компанія UkrLandFarming залучила незалежних фінансових експертів для аналізу можливості погашення кредитних зобов'язань. Виявлено, що необхідне дисконтування валютної заборгованості у розмірі 50% з виплатою решти зобов'язань протягом наступних 10 років (офіційний сайт 2021).

Група компаній AVANGARDCO пройшла сертифікацію за міжнародним стандартом систем управління якістю ISO 9001:2015.

Банк землі майже на 500 тис. га, 18 м'ясокомбінатів, 2 заводи з переробки шкіри, 6 насінневих заводів, 6 цукрових заводів, 3 елеватори на 645 тис. т, 4 зерносховища, 110 горизонтальних сховищ, стадо ВРХ 65 тис. голів, 24 млн. курей, 19 птахофабрик, 3 репродуктори, 9 зон вирощування молодняка, 6 комбікормових заводів, 3 складів довготривалого зберігання яєць, завод з переробки яєць Імперово Фудз, птахокомплекси Авіс, з 2017 року працює біогазовий завод.

Агротон – великий диверсифікований вертикально-інтегрований сільськогосподарський виробник.

Діяльність передбачає: рослинництво – вирощування, переробка, зберігання і продаж зернових, олійних кормових культур (соняшник, пшениця; ріпак, ячмінь, кукурудза, жито, сорго, тритикале, овес, горох, просо, коріандр, соя, льон), тваринництво (птахівництво, молочне скотарство, свинарство, виробництво яловичини), виробництво харчових продуктів (хлібобулочні, макаронні та кондитерські вироби, фураж, борошно, сир, масло, мед). 5 елеваторів, 2 млини, завод з виробництва олії, комбікормовий

завод, макаронна фабрика, хлібозавод, 2 птахофабрики, 1 тваринницька ферма, 6 свиноферм, 2 сирзаводи.

ІМК заснована у 2007 році, виробнича діяльність була тоді ж і розпочата, але теперішні акціонери розвивали бізнесу ще з 1998 року.

Kernel Group – вертикально інтегрована група компаній, що працює в агропромисловому секторі. Один з найбільших експортерів агропромислової продукції та найбільший експортер соняшникової олії в Україні. У 2017 році придбано активи компаній «Українські Аграрні Інвестиції» та «Агро Інвест Україна».

МХП – єдиний вертикально інтегрований комплекс; 20 підприємств, які об'єднані у виробничі потужності всього технологічного ланцюжка птахівництва. До складу групи входять: 6 птахофабрик, завод з виготовленням комбікорму і кормів.

Три основні напрямки діяльності – рослинництво (виращування кукурудзи, пшениці, соняшника, ріпаку), виробництво кормів та соняшникової олії; птахівництво і супутні виробництва (виробництво охолодженої курятини, продуктів швидкого приготування); інші сільськогосподарські операції (виготовлення свіжої яловичини преміум класу, фуа-гра, ковбасних виробів і копченини, фруктів) (Stockworld 2018).

За даними офіційного сайту (2021), компанія «Миронівський Хлібопродукт» об'єднує підприємства, які спеціалізуються на виробництві курятини, інкубаційних яєць, кормів, виращуванні великої рогатої худоби та виробництві готової продукції; контролює повний виробничий цикл отримання товарного м'яса курки, виращує зерно для виробництва комбікормів; виготовляє корми для своїх птахофабрик з виращування батьківського поголів'я і фабрик з виробництва м'яса птиці. Завдяки власному парку вантажівок-рефрижераторів МХП займається доставкою своєї продукції в дистрибуційні центри та франчайзингові точки на території України.

Огляд системи управління ризиками

Рада директорів та команда менеджерів в МХП розглядають ризик менеджмент як інтегральну частину створення цінності, цей процес узгоджується зі стратегією групи. МХП у 2018-2019 рр. перебував в процесі імплементації стандартів COSO та ISO. Звіти з ризиків подаються щорічно Аудиторським комітетом на розгляд Ради директорів. До 2016 року включно сфокусована діяльність з інтегрованого управління ризиками не проводилась. Лише у 2017 році був створений окремий, спеціалізований департамент ризиків та процесів. Управління відбувається за алгоритмом: ідентифікація, потім оцінювання ймовірності виникнення і потенційних фінансових і нефінансових впливів, а для значних ризиків розроблюються та впроваджуються плани реагування (МНР LSE 2018, с.49).

Аудиторський комітет проводить моніторинг ефективності діяльності систем ризик-менеджменту та контролю, використовуючи звіти, Risk appetite, мапи ризиків (МНР Semi 2018, с.77). Використовують стандарти OHSА (с.69) та НАССР (с.78, охорона здоров'я та безпека праці, с.71).

27 грудня 2017 року головний офіс МНР перереєстровано з Люксембургу на Кіпр (МНР Corporate Governance Charter, с.1).

Організаційні структури управління компаній наведено в дод.Л.

Система ризик-менеджменту в Агротоні сфокусована виключно на фінансовому складникові, розглядається кредитний, ліквідності, ринковий (в т.ч. втрати від курсових різниць та відсоткових платежів) та операційний ризики (Agroton 2017 Report, с.77). Внутрішні аудитори проводять аналіз ризиків помилок чи шахрайства у фінансових звітах (Agroton 2013, с.35).

Розглянемо систему інтегрованого управління ризиками та внутрішнього контролю в ІМС. Процес ризик-менеджменту містить етапи ідентифікації, оцінювання, реагування, зменшення впливу та моніторинг. Враховується інформація про запаси та собівартість продукції, встановлені внутрішні процедури контролю, документація для забезпечення прийнятного бухгалтерського обліку та відповідності вимогам законодавства.

Використовується автоматизована система обліку та формуються бази даних для якнайповнішого убезпечення від людських помилок. У першому півріччі 2017 року в корпоративній структурі управління створений департамент внутрішнього контролю та ризик-менеджменту, який звітує топ-менеджменту та Аудиторському комітету (IMC S.A. 2018, с.8, 9).

У звітах Авангарду теж з 2017 року спостерігається більше врахування ризику у діяльності, враховується політичний, операційний, ринковий, фінансовий, ризик країни, формується мапа ризиків. Вказано, що система ризик-менеджменту ідентифікує, вимірює та ефективно реагує на більшість ризиків у межах свого впливу. Найбільше уваги приділено фінансовому ризик-менеджменту: кредитним, ринковим ризикам, неліквідності; ризикам захворюваності тварин (AvangardCo 2017, с.84-89).

У Кернел діє система ризик-менеджменту з 5 етапів: ідентифікація, оцінювання та пріоритезація, планування дій управлінців, виконання дій; вимірювання, контроль і моніторинг. Принципи системи такі:

- враховувати організаційний контекст – ідентифіковані ризики мають відповідати бізнесу, виробничій моделі, ризик-менеджмент має додавати цінності та бути інтегральною частиною організаційного процесу;
- залучати стейкхолдерів на всіх етапах прийняття рішень;
- сприяти виконанню організаційних цілей – ідентифіковані ризики мають зменшувати невизначеність;
- звітування має надавати точну інформацію, а рішення прийматися на підставі найкращої доступної інформації;
- ризик-менеджмент має бути прозорим процесом, що включає різні фактори, а стейкхолдери – усвідомлювати завдання та обов’язки;
- структура має підтримувати службу ризик-менеджменту, а працівники служби – бути динамічними і реагувати на зміни оточення;
- звертати увагу на індикатори раннього попередження проблем, заохочувати комунікацію і самостійне вирішення викликів на своєму рівні ієрархії;

– культура підтримки має впроваджуватися, розвиватися і підтримуватися шляхом ставлення потрібних питань, обговорення, зворотного зв'язку;

– постійне вдосконалення – покращувати систему ризик-менеджменту на постійній основі.

Рада директорів проводить огляд та оцінювання головних ризиків, команда топ-менеджменту керує втіленням планів з досягнення корпоративних цілей з врахуванням цього впливу. Перегляд відбувається щонайрідше раз на рік разом з аудиторським комітетом, зовнішнім незалежним аудитором та командою топ-менеджменту. Рада інформує стейкхолдерів про результати цього перегляду та оцінювання у відповідних розділах річних звітів (Kernel Holding S.A., с.25-26).

Кадровий складник

Для того, аби зрозуміти наскільки великими насправді є агрохолдинги вибірки та визначити як вони зростають, проаналізовано кількість персоналу (повний та неповний робочий день, за винятком тимчасових робітників) за роками (рис.2.11). Найбільша кількість у МХП, далі у порядку спадання – Кернел, ІМК, Авангард та Агротон. Інформація наведена станом на кінець відповідного фінансового/маркетингового року, який співпадає з календарним у всіх агрохолдингах, окрім Кернел. Кернел формує звіти за операційним циклом, фінансовий/маркетинговий рік триває з 30 червня по 30 червня.

Варто зазначити, що дані про кількість працівників у річних звітах компаній для інвесторів та інформація скрінерів фондового ринку приблизно однакові, зазвичай співпадають, або відрізняються незначно. Водночас в офіційній звітності для українських регулюючих органів (ПАТ відображають на SMIDA), а саме в балансі (звіті про фінансовий стан) у графі Середньорічна кількість працівників спостерігається колосальне неспівпадіння в цифрах (табл. 2.11). Для уточнення потрібно уніфікувати облік і все ж вести його за всіма господарськими одиницями групи, за всіма категоріями працівників (і виробництва, і адміністрування), тому що такі різниці в даних лише

породжують додаткові питання і викликають сумніви в зовнішніх користувачів інформації, в т.ч. потенційних та наявних інвесторів.

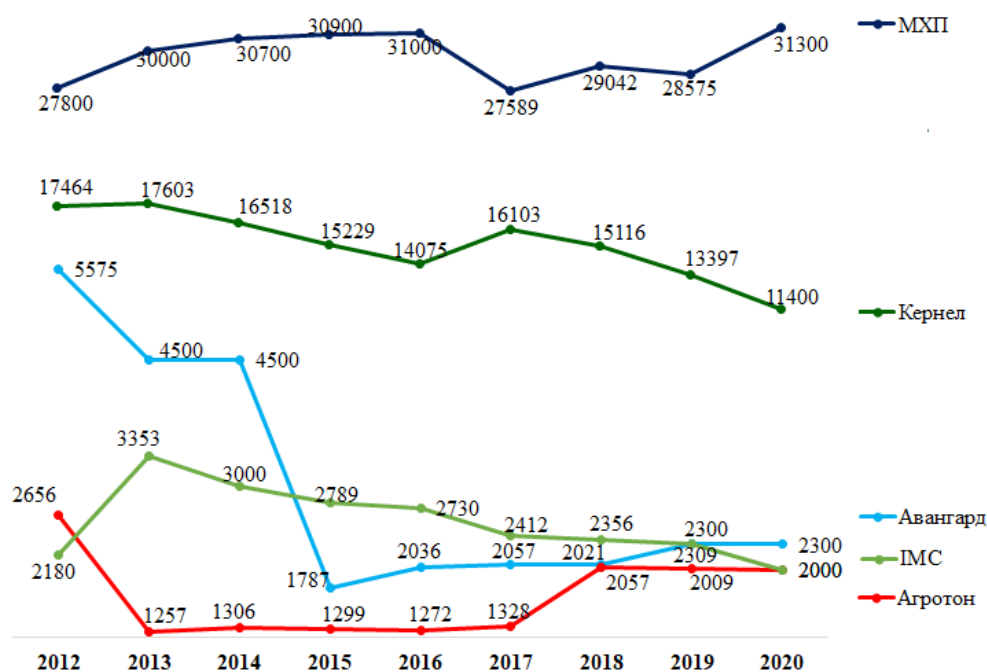


Рис. 2.11. Кількість працівників в обраних агрохолдингах у 2012-2020 рр.

Джерело: сформовано авторкою на підставі даних Bloomberg, Simplywal.st, Smida

Керівництво МХП саме визнає, що у них велика плинність кадрів, багато талановитих працівників лишають компанію і знову виходять на ринок праці, але вже більш кваліфіковані, з кращими перспективами. Специфіка сезонних робіт та зростаюча автоматизація теж накладає свій відбиток. У 2017 кількість персоналу різко зменшилась на майже 3,5 тис. осіб (на 11%) за даними скрінерів, а в консолідованих звітах на SMIDA чомусь взагалі цей спад визначено на 45%. Представники МХП ситуацію з даними не прокоментували. Але навіть з такими показниками МХП значно перевищує середні по ринку і по сектору.

Персонал Кернелу у 2012-2018 рр. кількісно майже не змінювався, відбувались незначні коливання. Але з 2012 по 2020 кількість працівників все ж зменшилася на понад 6 тис.осіб.

ІМК найняли більше працівників у 2013 році порівняно з 2012-м, компанія зростала. Оскільки подальшого розширення наразі не планується, то і кількість працівників у 2019-2020 рр. залишалася більш-менш сталою.

Таблиця 2.11

Різниця в обліку кількості персоналу

за даними корпоративних звітів та оприлюднених на Smida даних

Рік	МХП у звіті	МХП на Smida	різниця	Авангард у звіті	Авангард на Smida	різниця
2013	27 800	27 800	-2 200	4 500	334	-4 166
2014	30 000	30 200	-500	4 500	233	-4 267
2015	30 700	29 923	-977	1 787	211	-4 289
2016	30 900	30 979	-21	2 036	799	-988
2017	31 000	19 100	-8 489	2 057	1 077	-959
2018	27 589	19 100	-1 042	2 057	1 982	-75
2019	29 042	28 000	-575	2 300	1 013	-1 044
2020	28 575	31 427	127	2 300	1 905	-395

Джерело: сформовано та розраховано авторкою за даними звітів, (Smida), MarketScreener

У 2013 році зменшилась кількість персоналу в Агротон, у 2014-2016 рр. ця кількість майже не змінювалась, у 2020 році компанія майже повернулась до показників 2012 року.

Найрадикальніші зміни в чисельності персоналу відбулись в агрохолдингові Авангард (зменшення на 63% до чисельності 2012 року), що пояснюється загальними негативними тенденціями всередині компанії - внаслідок воєнних дій втрачена частина матеріальних активів, відповідно і працівники багато хто лишились на окупованих територіях чи анексованому Криму, фінансові показники спадають, платоспроможність компанії теж підкошено. Хоча упродовж 2013 року, до подій Майдану та війни кількість працівників зменшилась на 1075 осіб (19%), а в 2014 році за словами робітників компанії (тексти публічних відгуків) були проведені скорочення та звільнення працівників. Таким чином у 2015 році відбувся різкий спад чисельності персоналу на 40% до показників попереднього року. Це негативний індикатор, що підтверджує незадовільний загальний стан

агрохолдингу. У 2016-2018 рр. чисельність персоналу дещо зростала, але ці показники коливались в межах 10-11%, компанія ще не відновила у цьому сенсі. У 2019-2020 рр. чисельність на одному рівні – 2300 осіб.

Чисельність персоналу є простою інформацією, на неї зазвичай не звертають увагу при розгляді компаній. Утім, це досить хороший показник, щоб скласти побіжне враження про здоров'я підприємства, і політика щодо персоналу відповідає планам компанії на майбутнє (Number of employees).

Керівництво МХП у 2018 році оприлюднило інформацію про встановлення камер спостереження за персоналом для відслідковування настрою співробітників. Якщо особа виглядає нещасною, незадоволеною в процесі роботи, то це зумовлює подальші обговорення з лінійним менеджером. Кажуть, що невмотивованих, незадоволених звільняють. У міжнародній практиці будь-які заходи слідкування за підлеглими визнаються неетичними. Якщо наявність камер у складських місцях, місцях збереження матеріальних цінностей можна пояснити пересторогою від розкрадання, дрібних крадіжок, то подібні заходи для спостереження за настроєм видаються дивакуватими.

За рейтингом роботодавців в АПК компанії Korn Ferry у 2018 році щодо нематеріальної мотивації топ-3 складають Кернел, HarvEast Holding та МХП (з-поміж 31 компанії), видання Фокус визначило кращими Кернел, Нібулон та Укрлендфармінг (материнська структура для Агрохолдингу Авангард).

Про менеджмент та раду директорів свідчать показники середнього часу перебування на посаді (табл. 2.12).

Наймолодші представники Ради директорів (середній вік 46 років) в Авангарду та Кернела. Водночас найдовше діють Ради в Агротону та Кернела (9,8 та 9,1 років відповідно). Агротон має найстарших членів правління з вибірки, а ІМК – найновішу Раду, яка діє менше 5 років. Час на посаді команди менеджменту МХП відповідає середнім по галузі. До речі, саме з появою нової Ради директорів МХП почала формуватися система інтегрованого ризик-менеджменту у 2018 році, у корпоративних звітах більше почали орієнтуватися на міжнародні практики.

Таблиця 2.12

Середній час на посаді та вік менеджерів (1) і Ради директорів (2), років

Показник	Авангард	Агротон	ІМК	Кернел	МХП
Час на посаді	4,7 7,3	10,7 9,8	4,3 4,5	н/д 9,1	6,1 6,1
Середній вік	н/д 46	н/д 66	н/д	н/д 46	54,5 63

Джерело: (Simplywal)

За інформацією з офіційних сайтів агрохолдингів, усі 5 компаній мають програми розвитку персоналу, підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги, співпрацюють зі студентами, випускниками напряму та через мережу закладів вищої освіти.

Політико-правовий складник

Юрисдикція/штаб-квартира/країна реєстрації всіх аналізованих компаній – Кіпр. До грудня 2017 року МХП було зареєстроване в Люксембургу, але потім теж повторно зареєстроване на Кіпрі. Це зумовлено оптимізацією оподаткування і фактично уникненням сплати повних податків за місцем діяльності. В Україні три з них оформлені у формі публічних акціонерних товариств – МХП, Авангард та Агротон. Зі складу Кернела організаційно-правову форму ПАТ має Полтавський олійний завод, представник керуючої компанії в Україні – компанія «Бурат-Агро» зареєстрована як ТОВ. Загалом діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю є найпопулярнішою серед агрохолдингів – до 1 січня 2019 року вони і звітність оприлюднювати були не зобов'язані, на відміну від фінансових установ та публічних акціонерних товариств. Тож публічними були лише 5 з переліку агрохолдингів від Latifundist у 115 компаній (Авангард, Агротон, АПК-Інвест, Екопрод, Миронівський хлібопродукт), вони і оприлюднювали до квітня наступного року свою річну фінансову звітність на сайті Smida.

Щодо юридичних проблем можна навести оголошення про рейдерське захоплення зерносховищ Агротону (Рейдерская атака на группу компаний Агротон). Компанія звернулась навіть до Президента України, але оновлень з

цього питання не висвітлено. Тож управління ризиками, у даному разі – захист від рейдерського захоплення, не були виконані на належному рівні. Це актуалізує важливість розвитку системи економічної безпеки агрохолдингу.

Інформаційний та інтерфейсний складник в системі ЕБ розглянемо в контексті не лише співпраці з контрагентами, а всіма стейкхолдерами компаній (зацікавленими сторонами). Кернел та Авангард мінімізують ризики співпраці з постачальниками та покупцями через детальну перевірку контрагентів, роботу з перевіреними клієнтами, через перевірені канали збуту і т.п. (AvangardCo 2017, Kernel 2018).

Представленість інформації про агрохолдинги вибірки у відкритому доступі забезпечується переважно даними з офіційних сайтів самих компаній, та корпоративними звітами. Сайт ІМК найбільш зручний, для інвесторів чітко наведені ключові фінансові показники, історія компанії і т.п. Кернел теж має сайт з відповідним сучасним вимогам оформленням, але наприклад, історія розбита на незручні сторінки, в багатьох місцях включені зайві флеш-елементи тощо. МХП оприлюднює і організаційну структуру, і показники, і новини. Але все ж для сайту кіпрського представництва дані представлені новіші. Авангард загалом наводить найпопулярніші для корпоративних сайтів елементи і не має значних недоліків. У компанії Агротон взагалі немає україномовного (його замінює російськомовний) інтерфейсу сайту, що доволі дивно для компанії, яка має великі земельні активи в Україні і звітує згідно з українським законодавством. Копірайт сайту виставлений 2010 роком, останні новини за 2016 рік, в положенні про аудиторський комітет компанії навіть не змінено прізвища вже непрацюючих директорів, але консолідовані звіти за 2017 рік наведені.

Щодо *фізичного складника (силової безпеки)*, то всі агрохолдинги згадують переважно про захист від розкрадань та дрібних крадіжок.

Лістинги на закордонних біржах

Усі агрохолдинги вибірки використовують кілька торговельних майданчиків для розміщення своїх цінних паперів. Лише Авангард представлено виключно на Лондонській фондовій біржі (табл.2.13).

Використовувати інструменти фондових бірж для залучення капіталу почали з 2008 року (МХП першим вийшов на біржу). Від 4 травня 2011 року на Варшавській фондовій біржі почали розраховувати окремий індекс WIG Ukraine, до кошика якого входять акції українських компаній з free-float не менш як 10%. На початок 2019 року до нього входили 5 компаній виключно з агробізнесу: Агротон, Астарта, ІМК, Кернел та Овостар. Спершу для агрокомпаній лістинг був засобом підтвердження і зміцнення фінансової безпеки. Проте необхідність виплат за облігаціями та депозитарними розписками для деяких компаній стають джерелом ризиків неплатоспроможності.

Таблиця 2.13

Представленість обраних агрохолдингів на закордонних фондових біржах

Символ компанії	Фондова біржа	Країна	Валюта	Дата розміщення
MHPC	London Stock Exchange	Великобританія	USD	09 травня 2008
MHPS.Y	Pink Sheets LLC	США	USD	09 травня 2008
MPQ	Deutsche Boerse AG	Німеччина	EUR	09 травня 2008
MHPC	PFTS Ukraine Stock Exchange	Україна	UAH	09 травня 2008
MHPC.L	BATS 'Chi-X Europe'	Великобританія	USD	09 травня 2008
IMC	Warsaw Stock Exchange	Польща	PLN	04 травня 2011
IM4	Boerse-Stuttgart	Німеччина	EUR	04 травня 2011
0Q9Z	London Stock Exchange	Великобританія	PLN	04 травня 2011
KER	Warsaw Stock Exchange	Польща	PLN	23 листопада 2007
0Q9Y	London Stock Exchange	Великобританія	PLN	23 листопада 2007
AVGR	London Stock Exchange	Великобританія	USD	04 травня 2010
AGT	Warsaw Stock Exchange	Польща	PLN	14 липня 2011
0QH1	London Stock Exchange	Великобританія	USD	листопад, 2010
	Frankfurt Stock Exchange	Німеччина	EUR	2010
	Frankfurt Stock Exchange	Німеччина	EUR	листопад, 2009

Джерело: (Simplywal)

Загальна оцінка від трейдерів: цінні папери Авангарду переоцінені, а баланс містить тривожні дані; Кернел – ціна акцій справедлива, помірний потенціал зростання; ІМК – хороша ціна, відмінний фінансовий стан; МХП – високий потенціал зростання, гарна ціна, є виплата дивідендів; про Агротон інформації немає (Simplywal).

Стратегія розвитку та ринковий складник

Кожна агрокомпанія вибірки прагне досягти лідерства в своєму сегменті діяльності, максимізувати прибуток та земельні активи і відповідно формує цілі розвитку (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Ринкові позиції агрохолдингів вибірки

Компанія	МХП	Авангард	Кернел
Частка ринку, %	3 2015 охоплює близько 50 % ринку промислового виробництва м'яса птиці; у 2020 – 30,4% ринку комбікормів	2008 р. – Авангард став найбільшим виробником яєць і сухих яєчних продуктів в Україні. Станом на кінець 2017 року компанія займає 29% промислового ринку яєць і 63% ринку сухих яєчних продуктів України. У 2020 – третій за елеваторними потужностями	10 найбільших експортерів соняшникової олії експортують сукупно майже 75% всього обсягу. При цьому частка лідера ринку, компанії «Кернел», складає 20%. У 2020 році Полтавський ОЖК– один з топ-5 виробників рафінованої олії, 10.1%; друге місце за елеваторними потужностями

Джерело: сформовано авторкою на основі даних (офіційних сайтів компаній), (Інфографічний довідник «Агробізнес України» 2014-2020)

Стратегія Агрохолдингу Авангард оголошена на сайті компанії: «Ми прагнемо стати виробником яєць і яєчних продуктів №1 в світі». Реалізація стратегії передбачає ключові елементи: підвищення ефективності виробництва (оптимізувати використання виробничих потужностей, підвищити операційну ефективність за рахунок збільшення завантаження нових птахокомплексів, модернізації існуючих активів, впровадження сучасних технологій у виробництво), «диверсифікацію продажів задля

збільшення прибутку, збільшення експорту яєць та яєчних продуктів, підтримання високої якості продукції (продовжувати дотримуватися відповідних українських та міжнародних стандартів якості, включаючи ISO 9001:2015, ISO 22000:2005, FSSC 22000), дотримання кращих практик ведення бізнесу, залучення висококваліфікованих працівників у компанію та забезпечення їх подальшого утримання».

Стратегія Агротон на публічному сайті визначена як «Стати лідером з виробництва с/г продукції в Україні» шляхом покращення фінансових показників і результатів діяльності, збільшення місткості зерносховищ, розширення земельного банку, використання західних стандартів корпоративного управління.

ІМК теж формулює стратегії розширення сільськогосподарського бізнесу через збільшення земельного банку в обробітку та потужностей зі зберігання, фокусування на операційній ефективності, диверсифікації сільськогосподарських культур та вибору найприбутковіших; поглиблення вертикальної інтеграції для отримання додаткового прибутку від переробки сільськогосподарської сировини.

З другого півріччя 2016 року голова ради директорів Ukrlandfarming PLC (материнська компанія Авангард) проводить переговори з китайськими та американськими інвесторами для продажу понад 50% акцій компанії, зазначається, що самотійно врятувати компанію не вдається.

Компанія Кернел у період 2016 – 2020 фінансових років націлена на подвоєння обсягів експорту шляхом ефективного використання мережі активів, інвестування в технології та інновації, стратегічних придбань, розвитку потенціалу команди і вдосконалення процесів, а стратегічні цілі агрохолдингу – консолідувати олійний бізнес в Україні (хоча вже зараз ринкова частка становить 20 %) і досягти стійкого управління витратами в агровиробництві (офіційний сайт 2021). Загальною метою визначено максимізувати прибуток компанії, забезпечуючи її стійкий розвиток.

Середньострокові цілі деталізуються за напрямками бізнесу і загалом: «Соняшникова олія: будівництво заводу з переробки олійних культур у Західній Україні з річною потужністю 1 млн. т; суттєве оновлення заводів для підвищення їхньої ефективності. Експорт зернових та інфраструктура: подвоїти обсяги експорту зерна до МР 2020 шляхом будівництва в Україні глибоководного терміналу потужністю до 4 млн. тон; оптимізувати елеваторну мережу для забезпечення зростання внутрішніх обсягів агровиробництва та експорту. Агробізнес: досягнення сталого агровиробництва з невисокою собівартістю завдяки інвестиціям у технології; інтеграція нових активів компанії для підвищення їхньої операційної ефективності і продуктивності до рівня високих стандартів Кернел» (офіційний сайт 2021).

Стратегічна мета МХП – високі темпи зростання за всіма бізнес-напрямами. Стратегія передбачає: контроль за витратами виробництва (собівартість виробництва продукції птахівництва МХП одна з найнижчих у галузі), будівництво сучасних підприємств (продовжують інвестувати в виробничі потужності та обладнання), збільшення земельного банку (у планах компанії на 2016 р. було можливе збільшення земельного банку на 50 тис. га. на території України), збільшення частки присутності на ринку (розширити асортимент та завоювати більшу частку сегменту м'ясопереробки, зокрема продукцію з доданою вартістю, наприклад, страви швидкого приготування та напівфабрикати), просування торгових марок через цільову рекламу, розширення системи збуту (франчайзингової мережі, станом на 2015 р. – понад 2 000 точок, [новіших даних на сайті на 10/03/2021 не вказано – прим.авт.], підтримувати баланс роздрібних продажів між франчайзинговими магазинами та супермаркетами) (офіційний сайт 2021). Дивіденди виплачувались МХП у 2014, 2016, 2017 рр. Продукція МХП експортується в більш, ніж 70 країн світу. Упізнаваність торгових марок серед споживачів складає 97 %.

У планах купівля 5 заводів у Європі та розширення ринків в Африці, Азії, Близькому Сході та Китаї. Міжнародна стратегія відображається в тому, що у

2016 році відкрито перший завод в ЄС у Нідерландах, у 2017 – другий в Словаччині. З 2016 року в ОАЕ діє офіс трейдингу як частина експортної стратегії. Працює біогазова станція, отримано ліцензії на експорт в ЄС, додаються нові торгові марки.

У квітні 2017 року (на підставі рішення кінця 2016 року) проведено ребрендинг ІМК – офіційно змінили колишню назву «Індустріальна молочна компанія», оскільки виробництво молока в бізнесі вже займало менше 4%, а основний фокус операційної діяльності – рослинництво. Усталена аббревіатура, яка більше 10 років використовувалась контрагентами та стейкхолдерами отримала нове розшифрування: «принципи нашої роботи та пріоритети. Це: І – інновації, М – менеджмент, К – команда» (офіційний сайт 2021). Того ж року вперше виплачено дивіденди.

МХП спершу до назви додавали S.A. (Société Anonyme тобто, анонімна/акціонерна компанія, партнерство), що є еквівалентом у франкомовних країнах (зокрема у Люксембургу) корпорацій в США (corporation, incorporated, joint-stock company), public limited company (plc) у Великобританії та an Aktiengesellschaft (AG) у Німеччині. З 2018 року компанія для підкреслення статусу та походження додає аббревіатуру SE (Societas Europaea), що латинською формально означає «європейська компанія». Кожна компанія, створена за Європейським статутом компаній повинна додавати цю аббревіатуру на початку або в кінці до своєї назви.

МХП завдяки програмі онлайн-навчання та створення бізнесу збільшив впізнаваність бренду компанії на 48%.

Репутаційні ризики

Щодо репутаційних втрат і проблем, висвітлених у ЗМІ, то розголосу набули:

- скандали Авангарду про пов'язаність із банками VAB та «Фінансова ініціатива» (всюди одні власники), коли через інсайдерські кредити відбулося банкрутство установ, а агрохолдинг використовувався як додаткова фінансова гарантія, виводилися кошти тощо;

- неналежна організація виробництва Авангарду, коли сморід розповсюдився на весь населений пункт, крім того, екологи говорили про загрозу потрапляння посліду у ґрунтові води;
- отримання МХП у 2018 році 812 млн.грн. дотацій з державного бюджету і організація корпоративів зі співробітниками у Куршавелі;
- встановлення камер моніторингу емоцій працівників на заводах МХП, що потім впливає на оцінювання якості роботи;
- страйки селян та робітників проти Кернел у Полтавській області;
- рейдерські атаки на Агротон, партійна приналежність власників компанії.

Перераховані події негативно впливають на систему економічної безпеки агрохолдингів, і потребують врахування і усунення недоліків діяльності.

Аудитори та висновки

У 2014 році гучний скандал з банкрутством агрохолдингу «Мрія» наклав відбиток і на репутацію його тогочасного аудитора – міжнародну компанію з т.зв. «Великої Четвірки» – E&Y (раніше – Ernst&Young), яка підтверджувала достовірність даних фінансової звітності та відсутність шахрайства. Утім, в Україні просто обговорили цю справу, а в США в подібній ситуації початку 2000-х з крахом фірми Enron та невідповідними аудиторськими висновками її аудитора це призвело і до краху аудиторської компанії Arthur Andersen (на той час вони ще рахувались як «Велика п'ятірка»).

Аудиторами консолідованої звітності агрохолдингів для фондових бірж є: Deloitte Audit S.A.R. (Кернел), Deloitte Audit (МХП), KPMG Ltd (Авангард та Агротон), BDO Audit (SA) Pty Ltd (ІМК).

Розглянемо, як стан вибраних агрохолдингів оцінюють їхні аудитори (Smida 2021, за даними звітів, табл.2.15).

У 2012 році аудитори Агротону відмовились від висловлення думки на підставі того, що не змогли спостерігати за інвентаризацією запасів та не отримали належних та прийнятних доказів щодо дебіторської і кредиторської заборгованості внаслідок обмеження Товариством обсягу їхньої роботи «...

також не мали змоги визначити, чи існувала потреба в будь-яких коригуваннях вартості фінансових інвестицій, що обліковуються за методом участі в капіталі через неможливість отримати доступ до управлінського персоналу та аудиторів дочірніх підприємств. У зв'язку із значущістю питань, описаних у параграфі «Підстава для відмови від висловлення думки», ми не мали можливості отримати достатню і належні аудиторська докази, що формували б підставу для висловлення аудиторської думки. Відповідно ми не висловлюємо думку щодо фінансової звітності Приватного акціонерного товариства «Сільськогосподарська виробнича фірма «Агротон» станом на 31.12.2012 року» (Smida 2021).

Таблиця 2.15

Аудиторські висновки Авангарду, Агротону та МХП в Україні

Назва	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Авангард	У	х	Б	У		Б	У		
Агротон	*	Н	У			З	П	х	х
МХП	х	У				З			

Примітка:

З – із застереженням, Б – безумовно-позитивна оцінка, П – позитивна, У – умовно-позитивна, х – немає даних, н – негативна, * – відмова

Джерело: сформовано авторкою за даними (Smida)

В Авангарду того ж року аудитори мають думку, «з певною часткою професійного скептицизму, що після перевірки можуть виникнути обставини, які викличуть питання щодо наявності шахрайства та помилки» (Smida 2021).

В МХП у 2013 році аудиторами визначено, що фінансовий стан підприємства є задовільним, воно має ліквідний баланс; показники платоспроможності та фінансової стійкості на рівні нормативних; вірогідності банкрутства немає. У 2014-2015 рр. висновок такий же в формулюванні, але вже вказано «показники майже на рівні нормативних».

2.3. Оцінювання показників економічної безпеки агрохолдингів в Україні

Фактично найбільшою проблемою агрохолдингів останніх років були фінансова неспроможність та банкрутства. З огляду на це і на ключову роль складника в системі ЕБА, у пункті 2.3 буде проведене оцінювання ймовірності банкрутства та ретроспективна діагностика фінансово-економічного стану.

Як було визначено у підрозділі 1.3, найпопулярнішими методами оцінювання економічної безпеки підприємства є експертні оцінки та інтегральний показник. Зазначимо, що поділ економічної безпеки підприємства на складові частини та інтегральний показник авторкою не застосовуватимуться свідомо, з огляду на їхню сучасну недосконалу методику. Окреме опитування експертів щодо часток впливу факторів і т.п. було вирішено не проводити з огляду на надто високу суб'єктивність методу і неоднозначність трактувань сутності самого поняття економічної безпеки, ролі агрохолдингів, ситуації на агроринку, земельної реформи, національної політики, продовольчих загроз тощо. Сам підбір експертів видається складним процесом і не викликає довіри.

Коефіцієнти використано частково саме для оцінювання фінансового стану і банкрутства як найнадійніші і найважливіші показники – найбільші проблеми агрохолдингів в останні роки були саме з фінансового складника СЕБП. Врахування зовнішніх чинників здійснено в базі (реєстрі) ризиків як якісному методів визначення ризиків (пункт 2.1, табл. дод. Ж). Це пояснюється самими якостями факторів зовнішнього середовища – невизначеність, мінливість, присутність негативних, деструктивних сценаріїв і т.д., де кількісна оцінка буде хибною і приблизною, недостовірною.

Інформаційною базою всіх розрахунків автора були дані консолідованої фінансової звітності агрокомпаній, якщо не зазначено інакше. Програмний засіб розрахунків ймовірності банкрутства – це табличний процесор Microsoft Excel, на базі якого розроблено шаблон аналітичного звіту.

1) *Загальний фінансово-економічний стан агрохолдингів вибірки* розглянемо за показниками виторгу, чистого прибутку та доходності акцій у 2011-2020 рр. Фінансовий рік агрохолдингів співпадає з календарним, крім Кернелу – у нього він відповідає маркетинговому (починається та закінчується 30 червня). Дані оприлюднились до кінця квітня 2020 року, а в Кернела – наприкінці жовтня. Останні звіти Авангарду – у першій половині 2019 року.

Лідерами за виторгом (рис.2.12) є Кернел та МХП – 4,1 та 2,06 млрд.дол. відповідно, найменший в Агротону – 54,4 млн.дол.

В усіх компаній, крім ІМС, відбувся спад виторгу у 2015 році (найбільше вплинули воєнні дії та зміни в оподаткуванні дочірніх підприємств), але найсильніше постраждали показники в Авангарду (у 2015 році виторг зменшився втричі порівняно з 2012-м роком, і далі спадає, сягнувши свого мінімуму за вказаний період у 2017 році – 127,9 млн. дол.)

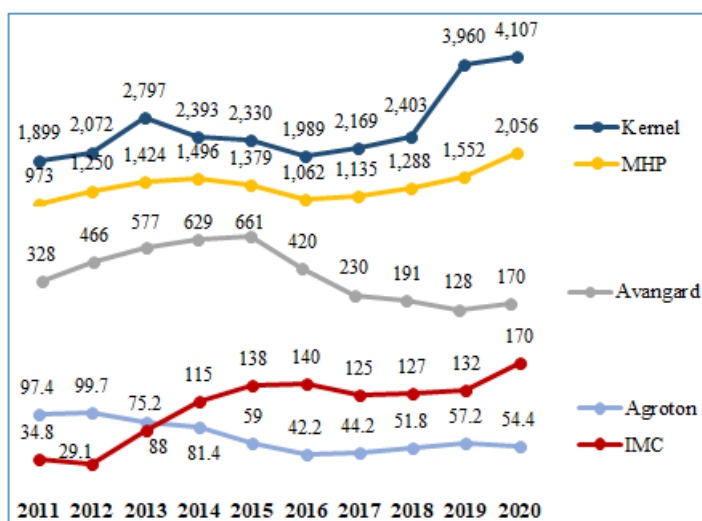


Рис. 2.12. Виторг (оборот) агрохолдингів у 2011-2020 рр., млн. дол.

Джерело: сформовано авторкою

У 2018-2020 рр. показники компаній зростають, найбільше у Кернел. У 2020 році виторг Агротону зменшився на 2,8 млн.дол.

Кращим для фінансового аналізу та представлення реального стану справ компанії є показник чистого прибутку та збитку (рис.2.13)

За цими даними вирізняються окремі періоди зменшення показників: для Кернела це був 2014, 2017 та 2018 роки, з періодом зростання 2015-2016 МР,

в Авангарду найбільший спад у 2016 році, в МХП, Агротона та ІМК – у 2015. За підсумками 2020 ФР всі, крім Авангарду, отримали прибуток четвертий рік поспіль. Натомість у 2019 Авангард досяг найменшої суми збитку (були проведені переговори щодо реструктуризації боргів).

У 2019 році зменшилися обсяги прибутку у МХП на 78 млн.дол. У 2020 збиток Авангарду сягає майже 55 млн. дол. Іванова Н.С. (2010) наголошує, що саме отримання прибутку є основним індикатором ефективності системи економічної безпеки підприємства. Його ж як критерій використовують і в більшості методик оцінювання економічної безпеки.

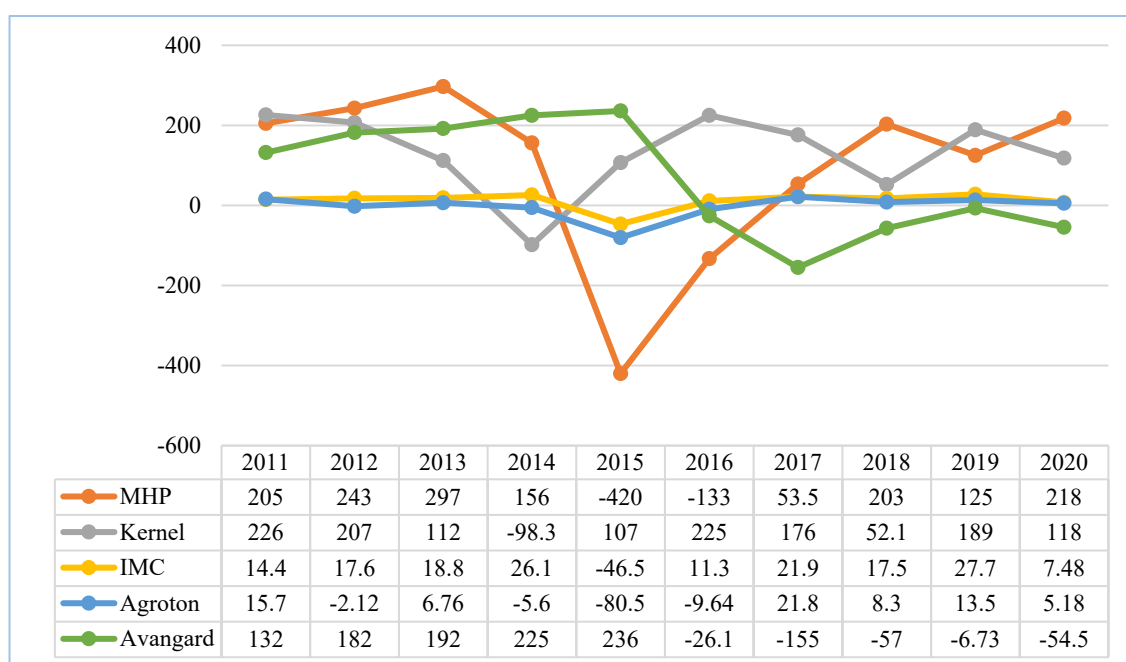


Рис. 2.13. Чистий прибуток (збиток), млн. дол

Джерело: сформовано авторкою

Нормалізований показник прибутку на одну акцію додатний лише в Кернела та МХП (рис.2.14). За EPS акції МХП вважаються доцільною інвестицією.

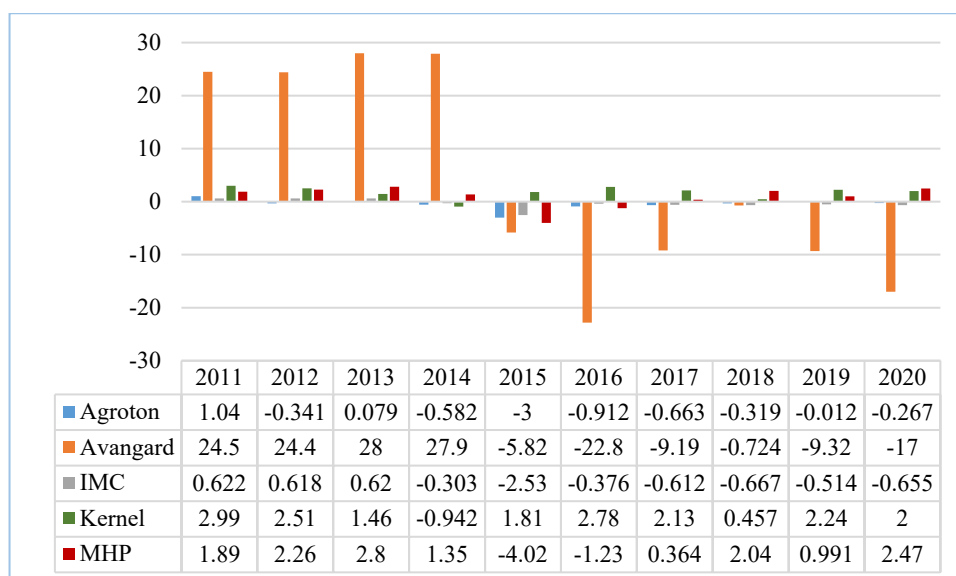


Рис. 2.14. Нормалізований EPS (прибуток на одну акцію)

Джерело: сформовано авторкою на підставі (Stockopedia)

2) Показники ефективності фінансово-господарської діяльності

У табл.2.16 узагальнено ключові фінансові показники агрохолдингів (23 критерії). Виділені найкращі значення кожної категорії.

Для більшої об'єктивності оцінок наведена і ринкова вартість компанії, і капіталізація. Ринкова вартість компанії є сумою власного капіталу або ринкової капіталізації та зобов'язань за мінусом готівкових коштів. Найбільша вартість у Кернела (Kernel Holding Sa) – понад 2 млрд. дол., найнижча у Агротону (Agroton Public); навіть у проблемний фінансовий період в Авангарду вартість компанії становить майже 314 млн.дол. Максимальна з представлених ринкова капіталізація (добуток ціни акції на їхню кількість в обігу) теж у Кернела, в МХП майже вдвічі менша. За цим показником мінімальне значення у Авангарду (Avangardco Investments Public), оскільки враховується в розрахунку ціна акції, яка є найменшою останнім часом.

Коефіцієнт ціна / доходи (price-to-earnings, P / E) є фінансовою метрикою, що широко використовується, але йому властиві певні недоліки. Він порівнює дохідність акції з поточною ринковою ціною і є відомим індикатором потенціалу компанії до майбутнього зростання. Показник корисний для порівняння компаній одного економічного сектору. Водночас зазвичай

коефіцієнт демонструє, наскільки ринок готовий платити вищу ціну, порівняно з доходами в очікуванні майбутнього зростання компанії (тому технологічні компанії часто мають завищений цей показник, Investopedia).

Таблиця 2.16

Ключові показники ефективності фінансово-господарської діяльності
агрохолдингів (станом на 10/03/2021)

Назва	Agroton	Avangardco	IMC Sa	Kernel	MHP Se
1. Вартість компанії (Enterprise Value), млн дол	35.5	313.7	299	2076.4	1973.2
2. Ринкова капіталізація (Mkt Cap), млн дол	35.8	0.6	178.8	1137.3	620.8
3. Позиція на ринку	320 / 790	- / 1802	146 / 790	48 / 790	590 / 1802
4. Прибуток	50.38 млн	169.66 млн	164.67 млн	4.20 млрд	2.08 млрд
5. EBITDA	7.4	-116.9	69.5	607.4	344.3
6. Маржа EBITDA %	14.6	-68.9	42.2	14.5	16.5
7. Маржа EBITDA 5p Avg	34.4	0.70	37.17	12.02	32.56
8. EV/ EBITDA	5.81	-	4.39	3.52	5.8
9. P/E	-	-	-	5.8	4.0
10. P/E 5p Avg	0	1.5	0	7.7	4.5
11. P/E Прогноз 2p	-	-	12.6	5.9	12.29
12. Чиста маржа %	-3.37	-98.58	13.54	6.25	5.36
13. Чиста маржа % 5p Avg	15.1	-28.13	12.98	5.85	5.31
14. ROA (Return on Assets) %	-1.5	-37	7.4	7.4	3.3
15. ROA % 5p Avg	9.2	-6.3	9.5	8.2	4.0
16. ROC (Return on Capital) %	17.11	-6.76	29.47	14.59	15.1.
17. ROE (Return on Equity) %	5.9	-98.3	5.9	8.3	16.8
18. ROC % Greenblatt	2.8	-36.4	16.7	19.1	7.3
19. ROC % Greenblatt 5p Avg	21.9	-2.4	25.2	15.3	16.2
20. Операційна маржа %	-7.36	-9.38	8.97	7.30	10.48
21. Операційна маржа % 5p Avg	28.81	-7.59	27.53	9.29	23.73
22. Montier C-Score	2	1	2	3	3
23. Piotroski F-Score	4	5	8	7	7

Примітка: Avg – середнє значення

Джерело: сформовано авторкою на підставі (Stockopedia)

Нижчий показник підтверджує очікування нижчих темпів зростання компанії або менш сприятливих макроекономічних умов, які можуть негативно вплинути на компанію. Але проблеми виникають з переоціненим показником і надоптимістичними очікуваннями або змінами керівництвом

кількості акцій, тоді зменшується знаменник коефіцієнту і відповідно зростає загальне значення. У середньому за 5 років P/E найбільший у Кернела – 7.7; у 2021 році – 5.8; за прогнозом найбільший коефіцієнт у наступні 2 роки буде в ІМК.

Недоліки P/E як фінансового індикатору допомагає певною мірою вирішити показник EV/EBITDA (відношення вартості компанії до доходу до виплати процентів, податків та нарахування амортизації). Він вимірює дохід компанії від капітальних інвестицій. EBITDA чіткіше показує фінансові результати компанії, бо не враховує виплати по зобов'язаннях, податкові платежі та процедури бухгалтерського обліку. Саме EBITDA найчастіше використовується вітчизняними економічними журналістами та аналітиками ринку для аналізу агрохолдингів, формування рейтингів тощо. Показник EV/EBITDA допомагає в порівнянності різних компаній, він відкидає різниці в оподаткуванні, структурі капіталу (зокрема позикового), та бухгалтерських процедурах. Обмеженням EBITDA є і його переваги. Неврахування виплат, які повинні бути здійснені та амортизаційних відрахувань покращує загальну картину, його використовували на час краху доткомів, аби високим значенням відволікти увагу від від'ємних значень чистого прибутку. Утім, періодично доведеться оновлювати основні засоби виробництва і виплачувати проценти та податки, а показник не враховує ці капітальні витрати.

Максимальний серед досліджуваних показник EBITDA має Кернел – 607,4 млн.дол., на другому місці МХП зі значенням 344,3 млн.дол.; ІМК на третьому зі значно меншим 69,5 млн.дол. Агротон має 7,4 млн.дол, а Авангард -116.9 млн. дол. за підсумками 2019 року.

EV/EBITDA фінансово здорової компанії вважається на рівні 11-14, наприкінці 2020 року S&P 500 (500 найбільших компаній світу) мали середній показник близько 12,8; станом на березень 2021 року для сектору агрокомпаній середнє значення – 14,71. Цим орієнтирам не відповідає жодна з аналізованих агрокомпаній. Найвище значення серед представлених у вибірці компаній має МХП – 5,8.

Найбільша маржа чистого прибутку у 2020 році – в Кернела 13,54; в Авангарду це значення взагалі від’ємне – на рівні -98,58. У середньому за 5 років найбільше значення в Кернела і найменше в Авангарду.

За рентабельністю активів у 2020 році теж найбільше значення в Кернела – 7,4, за 5 років найкращі показники – 9,5.

Показники загальної рентабельності капіталу, рентабельності власного капіталу компанії та маржа операційного прибутку найвищі у ІМК, найнижчі в Авангарду. За оцінкою Montier жодна з компаній не підпадає під підозри маніпулювання звітами (за методикою шкала від 0 до 6, 0 – жодних підстав для сумнівів у правдивості даних, 6 – є всі підстави сумніватися). Агротон, ІМК мають оцінки 2, Авангард 1, Кернел та МХП – 3.

Piotroski F-Score є метрикою фінансового благополуччя компанії, яка за 9-бальною шкалою аналізує тренди в звітах компанії щодо прибутковості, фінансового левериджу, ліквідності, джерел ресурсів та ефективності діяльності. Найвищими показниками є 8 та 9, такі фірми значно переважають у рівні зростання тих, що мають значення 1 та 2. Компанії вибірки мають відносно високі значення у 8 (ІМК), 7 (Кернел, МХП), 5 (Авангард) та 4 (Агротон).

Загалом з 23 показників, ІМС кращий за 11, Kernel – 10.

За ринковою статистикою розраховується β -коефіцієнт, важливий показник ризику цінних паперів, який відображає ступінь реагування їх дохідності на зміну дохідності ринку (визначається за ринковим індексом за 60 місяців). На початок 2021 року більшість компаній вибірки мають «консервативні» цінні папери на фондових біржах ($Beta < 1$), їхні папери мають менший за ринковий ступінь реагування на зміни. «Агресивними» є лише папери Агротону і Кернела ($Beta > 1$), у них вищий ступінь реагування дохідності на ринкові зміни (табл.2.17). Консервативні папери мають помірно стійке зростання, агресивні дохідніші, тому що більш ризикові, а ці показники взаємозалежні.

Таблиця 2.17

Ризик цінних паперів агрохолдингів

Ticker	Назва	Ринкова капіталізація, млн.дол.	Beta	Тип
AGT	Agroton Public	42.92	1.14	агресивні
AVGR	Avangardco Investments Public	0.51	0.40	консервативні
IMC	Imc Sa	184.70	0.64	консервативні
KER	Kernel Holding Sa	1,245.97	1.21	агресивні
MHPC	Mhp Se	644.37	0.84	консервативні

Джерело: сформовано авторкою

3) Ліквідність балансу

Класичним методом аналізу ліквідності балансу є порівняння активів та пасивів (табл.2.18). Абсолютно ліквідним є співвідношення $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$.

Порядок ліквідності – представлення активів балансу у порядку, скільки часу зазвичай потрібно для перетворення їх в готівку (Order 2020). Таким чином, готівка завжди представлена першою, за нею цінні папери (короткострокові інвестиції), тоді дебіторська заборгованість, запаси і основні засоби, гудвіл. У такому вигляді і GAAP вимагає перелік рахунків у порядку ліквідності – або наскільки швидко та легко їх можна перетворити на готівку. Статті розміщені за спаданням (найбільш ліквідні до найменш ліквідних): оборотні активи, необоротні активи, поточні зобов'язання, необоротні зобов'язання та власний капітал. Відповідно до МСФЗ порядок є зворотним (від найменш ліквідного до найбільш ліквідного): необоротні активи, оборотні активи, власний капітал, необоротні зобов'язання та поточні зобов'язання (Gavin 2019).

Таблиця 2.18

Тип стану ліквідності балансу

Тип	Співвідношення в балансі			
Абсолютна (оптимальна)	$A1 > П1$	$A2 > П2$	$A3 > П3$	$A4 < П4$
Нормальна (допустима)	$A1 < П1$	$A2 > П2$	$A3 > П3$	$A4 < П4$
Порушена (недостатня)	$A1 < П1$	$A2 < П2$	$A3 > П3$	$A4 > П4$
Кризовий стан (недопустима)	$A1 < П1$	$A2 < П2$	$A3 < П3$	$A4 > П4$

Джерело: сформовано авторкою

Загалом у МСФЗ і GAAP перевага надається Формату класифікованого балансу (табл.2.19).

Таблиця 2.19

Формат класифікованого балансу

ASSETS	LIABILITIES AND OWNERS' EQUITY
Current Assets (Cash, A/R – debts, Inventory, prepaid expenses)	Current Liabilities (Accounts Payable, Current debt)
Noncurrent Assets (land)	Long-Term Liabilities
Investments	Owners' Equity/ net worth
Fixed Assets (PP&E)	Contributed capital / owner's investment
Intangible assets	Retained earnings

Джерело: Balance Sheet Format (2010)

За консолідованою фінансовою звітністю сформуємо розрахункову таблицю 2.19. Категорія А1 – це можливість перетворення в готівку впродовж 3 місяців (кошти на рахунках, короткострокові інвестиції), А2 – впродовж 6 місяців. У англomовних публікаціях зобов'язання поділяються на current, non-current and contingent (поточні, непоточні та умовні – ті, що можуть виникнути).

Таблиця 2.20

Алгоритм визначення ліквідності балансу

Категорія		Стаття балансу (МСФЗ)
високоліквідні	A1	Cash and Short Term Investments
середньо-	A2	Receivables+Other Current Assets
низько-	A3	Inventories
важколіквідні	A4	Non-Current Assets
Найбільш термінові зобов'язання	П1	Accounts Payable
Короткострокові зобов'язання і забезпечення	П2	Short Term Debt+Other Current Liabilities
Довгострокові	П3	Long Term Debt+Deferred Long Term Liability Charges+Other Liabilities
Постійні	П4	Stockholders' Equity
	A1-П1	
	A2-П2	
	A3-П3	
	A4-П4	
	Висновок	

Джерело: сформовано авторкою

Для агрохолдингу Авангард результати обчислено і узагальнено в табл.М.1. Лише на 2012 і 2013 рік показники відповідали першому типу – абсолютна ліквідність, у 2014 – допустима ліквідність, з 2015 по 2018 рр. співвідношення не виконуються, баланс є неліквідним, а в 2019 – ліквідність кризова (недопустима, у компанії немає коштів на покриття навіть поточних зобов'язань).

Згідно з цією методикою, Агротон має ліквідний баланс у 2011-2012, 2016-2020 рр., у 2014-2015 ліквідність допустима; ІМК не має ліквідного балансу у жоден рік аналізу; Кернел має абсолютно ліквідний баланс у 2011-2012, 2018, 2020 рр., у 2014 – неліквідний, а 5 років – 2013, 2015, 2016, 2018, 2019 був присутній брак ліквідності до 6 місяців. У МХП усі роки допустима ліквідність (табл.М.2-5).

Тож на 2020 рік лише в Агротону сформовано абсолютно ліквідний (оптимальний) баланс (табл.2.21).

Таблиця 2.21

Показники ліквідності балансу агрохолдингів у 2020 році

Категорія	Авангард	Агротон	ІМК	Кернел	МХП
A1	20.3	21.2	0	148	341
A2	73.3	23.1	4.55	302	176
A3	41.5	29.3	105	667	414
A4	880.36	40.84	182.1	1207.4	2509.1
П1	55.4	6.75	2.87	136	147
П2	685	0.6	34.48	303	89.7
П3	488.93	0	6.22	632.8	1553.1
П4	516	86.5	133	1351	1582
A1-П1	-35.1	14.45	-2.87	12	194
A2-П2	-611.7	22.5	-29.93	-1	86.3
A3-П3	-447.43	29.3	98.78	34.2	-1139.1
A4-П4	364.36	-45.66	49.1	-143.6	927.1
Висновок	кризова (недопустима)	абсолютна	неліквідний	брак ліквідності до 6 місяців	бракує довготривалої ліквідності

Джерело: розраховано авторкою

4) Коефіцієнтний аналіз

Показники фінансового стану (табл.М.6) для агрохолдингу Авангард розраховані в табл.М.7. На початок 2020 року (табл.2.22) не виконуються нормативні значення за меншістю коефіцієнтів (3 з 12), а період обороту дебіторської заборгованості є найменшим з усіх агрокомпаній вибірки (менше 3 днів).

Таблиця 2.22

Розрахунок показників фінансового стану (коефіцієнтний аналіз)
агрохолдингів вибірки у 2020 рр. (за методикою агрокомпаній США)

№	Коефіцієнт	Авангард	Агротон	ІМК	Кернел	МХП
	Аналіз ліквідності					
1	Поточна ліквідність	475.00	5.98	1.63	2.62	3.03
		с	с	с	с	с
2	Робочий капітал (РК)	151.68	61.30	45.40	776.00	792.00
3	Правило РК	0.82	1.05	0.29	0.21	0.43
		с	с	ст	ст	ст
	Аналіз платоспроможності					
4	Активи/ зобов'язання	0.06	0.24	0.56	0.45	0.57
		с	с	ст	ст	ст
5	Власний капітал (ВК) /активи	37.39	0.76	0.45	0.55	0.43
		с	с	ст	ст	ст
6	Зобов'язання/ВК	0.00	0.32	1.25	0.82	1.33
	Аналіз прибутковості	с	с	ст	ст	ст
7	Рентабельність активів (ROA)	-0.20	0.05	0.06	0.09	0.08
		сл	ст	ст	ст	с
8	Рентабельність ВК (ROE)	-0.03	-0.05	0.11	0.20	0.14
9	Маржа операційного прибутку	-0.31	0.10	0.09	0.05	0.13
	Фінансова історія/ефективність	сл	сл	сл	сл	ст
10	Оборотність активів	0.65	0.51	0.69	1.69	0.65
11	Операційні витрати/Виторг	1.09	1.07	0.91	0.93	0.89
		сл	сл	сл	сл	сл
12	Коефіцієнт зносу	0.001	0.002	0.021	0.001	0.009
13	Коефіцієнт витрат на виплати за відсотками	-0.22	0.17	0.00	-0.02	0.02
		с	ст	с	с	с
14	Коефіцієнт чистого прибутку від операцій	-0.09	-0.07	0.09	0.07	0.11
15	Оборотність запасів	4.32	2.07	1.63	5.45	3.91
16	Оборот запасів, днів	83.34	174.03	220.67	66.06	92.06
17	Оборот дебіторської заборгованості	2.32	2.35	37.36	13.11	11.68
18	Оборот дебіторської заборгованості, днів	155.22	152.87	9.64	27.45	30.82
19	Оборот кредиторської заборгованості, днів	3.24	8.98	59.69	26.73	11.01
20	Середній період виплат	111.26	40.09	6.03	13.47	32.69

Примітка: С – сильна компанія, Ст-стійка, Сл-слабка

Джерело: розраховано авторкою

За коефіцієнтним аналізом переломним був 2014 рік – з нього сильні показники перейшли до групи стійких, а з 2016 по 2018 вже більшість показників були в групі слабких компаній.

Решта агрохолдингів (табл. М.8-11) мають всі показники груп сильних та стійких компаній, окрім за маржею операційного прибутку (відповідає вимогам лише МХП) та коефіцієнтом операційні витрати / виторг за 2019 рік – ці коефіцієнти не відповідають нормативним значенням і віднесені до слабких компаній.

Час обороту запасів демонструє період продажу та заміни запасів протягом звітного періоду. Найменший період обороту запасів був у Кернела у 2020 році, що свідчить про належний рівень виробничої безпеки. Найбільший період у ІМК у 2011 – 2 роки, 730 днів. Очевидно, це пов'язано з особливостями операційного процесу.

Період обороту дебіторської заборгованості показує середній час, за який компанія одержує виплати від своїх боржників. За оборотом дебіторської заборгованості ІМК у 2016 році мав найменший показник у 0,79 дні, а Агротон найбільший у 2013 – 245,9.

Середній період виплат найменший в Агротону в 2015 році – майже 2 дні, найбільший в Авангарду у 2009 – понад 128.

5) Зведена оцінка ймовірності банкрутства агрохолдингів

Існує велика кількість методик розрахунку ймовірності банкрутства, ризику настання неплатоспроможності та фінансової кризи компаній, виявлення недоліків у фінансовому управлінні шляхом зіставлення показників з підприємствами, які вже ліквідовані. Найвідомішими та найдостовірнішими є моделі (табл.Д.2): Спрінгейта, Альтмана (варіації – двофакторна, Altman та Sabato 2007 року спеціально для сектору малого та середнього бізнесу США, п'ятифакторна для компаній, чиї акції мають котирування на біржі, для непромислових компаній; для ринків, що розвиваються), Таффлера, Таффлера та Тішоу, показники Бівера (William Beaver; 1966, 1968 року – інколи

вважається застарілою, і має недосконалу інтерпретацію, але використовує класичні індикатори), Фулмера, Чессера, Ліса (Lis R., 1972 рік, Великобританія; при аналізі пострадянських підприємств показує завищені значення, оскільки не враховує вплив оподаткування і фінансову діяльність, розглядається лише дохід від продажу), Модель Конана і Гольдера (Франція, 1979 рік – для середніх та малих підприємств; промислових, будівельних, транспортних), трьохфакторна модель Лего (Jean Legault, CA-Score, Канада, 1987 рік – ймовірність відносно невисока у 83 %, застосовується лише для промислових підприємств), методи «credit-men» Ж. Депаляна (передбачає порівняння з нормативами по галузі) та Аргенті (А-рахунок; експертна оцінка за контрольним переліком).

Серед західних фінансових аналітиків модель Альтмана найпопулярніша з кінця 80-х рр. минулого століття. З новітніх моделей альтернативами Z-методу Альтмана є модель Мертона (1974), Олсона та CHS (2010).

За моделлю Мертона (Merton model 1974 року у варіаціях Distance to Default (відстань до дефолту), KMV (Vasicek- Merton-Kealhofer) висувається низка припущень, зокрема що дивіденди не виплачуються. МХП виплачує дивіденди на даний момент, тому для порівнянності з рештою агрохолдингів групи ця модель не підходить.

Метод CHS (ймовірнісна модель Campbell-Hilscher-Szilagy) розроблена у Гарварді у 2010 році. Обмеження моделі – вона показує найбільш реальні результати лише в категоріях, коли компанія вже має проблеми і порівняно з ринковими категоріями вартості та зростання її показники надзвичайно відрізняються від середніх. До таких з групи належить лише Авангард, у якого кілька років поспіль фінансові негаразди і вже оголошувалась неплатоспроможність. І якщо присутня постійна збитковість, зрозуміло, що без рішучих дій менеджменту банкрутства не уникнути. Тому використання зазначеної моделі в даному аналізі теж недоцільне.

Серед вітчизняних розробок найвдалішими вважаються універсальна дискримінантна модель О.О. Терещенка та модель діагностування можливості банкрутства А.В. Матвійчука (с.76-77).

До попередньо зазначених моделей додано методику вибору бенефіціара міжнародних інвестиційних проєктів, розроблену Міністерством фінансів України; модель Beneish для перевірки достовірності даних фінансових звітів (п'яти- та восьмифакторна), Змієвського, Нама-Джинна (помилково називають Джуха-Техонга), Грущинського (помилково Грузчинського), Чессера, Сорінс, Гальвана, Олсона, Завгрен, Ліна-П'єссе, Бріндеску та Короля (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Опис характеристик підприємства залежно від результатів оцінки

Модель	Позитивний	Негативний
3 моделі Альтмана, Змієвського	гаразд	банкрут
Таффлера-Тішоу	низька	висока
Фулмера	низька	висока
Спрінгейта	низька	висока
Ліса	стійке	нестійке
Чессера	відмінно	гірше
Терещенко	стабільне	банкрут
Матвійчук	задовільно	загроза
Беніш	задовільно	маніпулює

Джерело: узагальнено авторкою

Результати розрахунку за 25 обраними найприйнятнішими моделями згруповано в табл.2.24.

Як і в більшості випадків, з використанням кількох методів діагностики ймовірності банкрутства чи аналізу фінансового стану вітчизняних підприємств, отримано різні, навіть суперечливі результати розрахунків. Для агрохолдингу Авангард модель Олсона у 2019 році визначає ймовірність банкрутства 100%, і загалом 14 моделей з 16 підтверджують фінансові проблеми компанії. Утім, ще 9 моделей показують задовільність результатів, 2 моделі не дають однозначного висновку.

Таблиця 2.24

Розрахунок ймовірності банкрутства для агрохолдингу Авангард

Модель	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Альтмана на біржі	б	с	с	с	с	с	с	н	с	б
Альтмана для ринків, що розвиваються	н	н	н	н	н	н	н	н	н	б
Альтмана для непромислових компаній	н	н	н	н	н	н	н	н	н	б
Таффлера-Тішоу	н	н	н	н	н	б	б	б	б	б
Фулмера	б	н	н	н	н	н	н	н	н	б
Спрінгейта	н	н	н	н	н	б	б	б	б	б
Змієвського	н	н	б	н	н	н	н	н	н	н
Ліса	б	б	б	б	б	б	б	б	б	н
Чессера	н	н	н	н	н	н	б	б	б	б
Терещенка	н	н	н	н	н	б	б	б	б	н
Матвійчука	б	н	н	н	н	н	б	б	б	н
Бівера	0.27	0.53	0.5	0.52	0.54	-0.06	-0.39	-0.14	-0.02	-65.32
вибору бенефіціара	клас 1	клас 1	клас 1	клас 1	клас 1	клас 1	клас 3	клас 2	клас 1	клас 3
Беніша 5 змінних	х	м	н	н	н	м	м	н	н	н
8 змінних	х	м	н	н	м	м	н	н	н	н
Сорінс	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н
Гальвана	б	н	н	н	н	н	н	н	б	н
Олсона, %	х	20.03	25.14	21.32	13.23	91.87	99.23	98.77	99.93	100
Завґрен, %	33.81	98.66	93.48	69.34	98.72	14.03	26.21	47.79	4.77	100
Нама-Джинна, %	57.66	60.63	62.33	61.19	59.27	59.05	60.11	61.43	55.87	57.57
Альтмана-Сабато, %	25.48	100	94.56	94.02	93.72	98.41	98.88	98.7	98.77	97.95
Грущинського, %	72.89	17.46	24.18	25.33	27.2	86.23	56.72	56.99	56.25	53.25
Ліна-П'ессе, %	85.63	66.7	67.43	71.31	65.58	63.72	41.18	30.9	61.51	100
Бріндеску, %	27.96	20.76	20.23	29.4	32.66	30.81	37.36	37.3	41.59	0.66
Короля, %	1.03	0.06	0.14	0.25	0.09	8.25	19.46	3.27	33.8	100

Примітка: н – низька, б – банкрут, с – сіра зона; м – маніпулює

Джерело: розраховано авторкою

Особливість застосування такого методу діагностики як ймовірність банкрутства компанії полягає в тому, що його завжди треба відслідковувати в динаміці мінімум за 3 роки, використовувати кілька альтернативних методик та поєднувати з іншими способами аналізу. У цій роботі цих вимог дотримано. Головним елементом оцінювання економічної безпеки агрохолдингу є подальше використання оцінок в управлінських рішеннях. Разом з усіма проведеними оцінками, стає очевидно, що для агрохолдингу Авангард

потрібні узгоджені дії антикризових менеджерів, відновлення економічної безпеки та налагоджена система управління ризиками.

Таблиця 2.25

Розрахунок ймовірності банкрутства для агрохолдингу Агротон

Модель	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Альтмана на біржі	н	с	с	б	б	с	н	н	н	б
Альтмана для ринків, що розвиваються	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н
Альтмана для непромислових компаній	н	н	н	н	б	н	н	н	н	н
Таффлера-Тішоу	н	н	н	середня	б	б	н	н	н	н
Фулмера	н	б	б	б	б	б	н	н	н	н
Спрінгейта	н	н	н	б	б	б	н	н	н	н
Змієвського	б	б	б	н	н	б	н	н	н	н
Ліса	б	б	б	б	н	н	б	б	б	н
Чессера	н	н	н	н	б	н	н	н	н	н
Терещенка	н	б	н	б	н	н	б	б	санация	б
Матвійчука	н	н	н	н	б	б	н	н	н	н
Бівера	0.68	-0.05	0.05	-0.1	-1.52	-0.4	1.98	0.69	1.18	0.18
вибору бенефіціара	клас 1				клас 3	клас 1				
Беніша 5 змінних	х	м	н	м	м	н	н	н	м	н
8 змінних	х	м	н	м	н	н	н	н	м	н
Сорінс	н	н	н	н	б	б	н	н	н	н
Гальвана	н	н	н	н	б	н	н	н	н	н
Олсона, %	х	94.9	68.19	85.81	99.95	89.80	0.1	13.04	1.33	77.78
Завгрен, %	89.80	100	77.28	17.62	7.54	99.8	100	100	99.22	97.5
Нама-Джинна, %	80.81	57.14	88.4	54.21	58.88	59.67	60.07	56.07	57.55	56.3
Альтмана-Сабато, %	97.95	98.35	98.04	98.95	98.59	98.51	97.59	0.04	99.28	98.52
Грущинського, %	37.35	88.97	х	74.01	56.28	32.83	42.51	30.82	33.32	91.19
Ліна-П'єссе, %	82.03	83.24	85.71	84.2	96.06	92.05	51.25	87.95	87.81	90.24
Бріндеску, %	4.7	2.72	5.16	8.24	0.76	0.11	0.1	0.22	0.79	16.79
Короля, %	0	0.07	0.09	0.68	99.24	0.22	0	0	0	0.14

Джерело: розраховано авторкою

Тривожними також є індикатори маніпуляції фінансовими даними у 2011, 2014-2016 році в Авангарду та 2012, 2014, 2015, 2019 в Агротону (щодо останнього, то подібна інформація вже з'являлась у ЗМІ). У МХП показник отримав негативне трактування у 2012, 2013, 2018, 2020 рр. ІМК взагалі

потрапила в цей ряд по кілька років поспіль у 2012-2013 та 2018-2020 рр., Кернел – 2013, 2016, і два роки поспіль – 2018, 2019. Зазначимо, що не обов’язково має місце шахрайство чи помилки у звітах, це лиш зайвий індикатор, що структура доходів, витрат чи активів підприємства є не оптимальною, не відповідає усталеним нормативам успішних компаній. У моделі Мінфіну клас позичальника теж понижено.

Таблиця 2.26

Розрахунок ймовірності банкрутства для агрохолдингу ІМС

Модель	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Альтмана на біржі	н	н	с	с	н	н	н	н	н	с
Альтмана для ринків, що розвиваються	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н
Альтмана для непромислових компаній	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н
Тафлера-Тішоу	н	н	н	н	б	середня	н	н	н	середня
Фулмера	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н
Спрінгейта	н	н	б	б	б	н	н	н	н	б
Змієвського	б	б	б	б	н	б	б	б	б	б
Ліса	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б
Чессера	н	н	н	н	б	добре	н	н	н	н
Терещенка	н	н	н	н	б	н	н	н	н	н
Матвійчука	н	н	н	н	б	б	б	б	б	б
Бівера	0.8	0.53	0.15	0.12	-0.3	0.09	0.22	0.21	0.33	0.02
вибору бенефіціара	клас 1									
Беніша 5 змінних	х	м	м	н	н	н	н	м	м	м
8 змінних	х	м	м	н	н	н	н	м	м	м
Сорінс	н	н	н	н	б	н	н	н	н	н
Гальвана	н	н	б	б	б	б	н	н	н	б
Олсона, %	х	97.18	87.35	91.31	99.87	95.64	81.15	78.55	74.28	93.82
Завґрен, %	64.12	35.06	23.32	13.95	8.41	9.71	12.25	19.66	26.77	12.35
Нама-Джинна, %	74.32	90.87	97	99.67	100	100	100	99.33	97.18	98.6
Альтмана-Сабато, %	94.53	91.4	96.63	97.34	98.49	98.36	98.14	97.84	96.82	99.99
Грущинського, %	32.21	26.44	74.38	66.51	61.9	94.9	99.99	100	2.69	64.18
Ліна-П’ессе, %	72.17	66.53	83.94	86.97	86.45	84.76	72.25	73.71	69.39	83.07
Бріндеску, %	31.84	36.47	29.16	27.18	8.88	11.97	9.12	13.79	10.41	24.43
Короля, %	0.01	0.46	5	8.31	0.97	0.06	0.02	0.04	0.03	0.46

Джерело: розраховано авторкою

Для Агротону 17 моделей в розрахунку за 2019 рік показують гарний фінансовий стан, і за моделлю Нама-Джинна ймовірність знизилась до 56,3% порівняно з попереднім роком 57,6% і 88.4% у 2013. Але цей показник теж змушує переглянути наявні політики в підприємства, актуалізує необхідність розробки комплексних заходів із зміцнення фінансово-економічного стану.

Таблиця 2.27

Розрахунок ймовірності банкрутства для агрохолдингу Кернел

Модель	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Альтмана на біржі	н	н	с	н	н	н	н	н	н	н
Альтмана для ринків, що розвиваються	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н
Альтмана для непромислових компаній	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н
Таффлера-Тішоу	н	н	н	б	н	н	н	середня	н	н
Фулмера	н	б	н	н	н	н	н	н	н	н
Спрінгейта	н	н	н	б	н	н	н	н	н	н
Змієвського	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б
Ліса	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б
Чессера	н	н	н	добре	н	н	н	н	н	н
Терещенка	н	н	н	б	н	н	н	н	н	н
Матвійчука	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б
Бівера	0.37	0.22	0.11	-0.11	0.18	0.43	0.2	0.05	0.17	0.07
вибору бенефіціара	клас 1									
Беніша 5 змінних	х	н	н	н	н	н	н	м	н	н
8 змінних	х	н	м	н	н	м	н	м	м	н
Сорінс	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н
Гальвана	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н
Олсона, %	х	62.86	68.38	94.43	66.02	36.64	54.77	70.21	59.48	71.18
Завґрен, %	23.65	34.48	30.75	25.8	34.83	44.85	71.73	57.29	68.07	87.01
Нама-Джинна, %	65.85	65.16	71.86	75.45	86.41	75.14	75.35	79.02	81.71	79.38
Альтмана-Сабато, %	92.9	96.26	97.77	98.46	98.22	73.74	96.99	97.78	96.95	97.94
Грущинського, %	3.79	89.34	79.72	72.07	16.27	17.9	96.99	71.65	82.67	69.6
Ліна-П'єссе, %	87.56	86.72	88.2	87.63	83.69	79.47	80	82.39	83.29	85.01
Бріндеску, %	1.07	3.28	1.27	1.23	0.57	1.25	1.11	0.83	0.22	2.45
Короля, %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: розраховано авторкою

В ІМК теж за 10 моделями ймовірність банкрутства низька, але важливо, що 5 моделей – Олсона, Нама-Джина, Альтмана-Собато, Грущинського, Ліна-П'єссе – збільшують ймовірність у порівнянні з попереднім періодом. А одна

з найпристосованіших до вітчизняних умов модель Матвійчука, яка враховує і специфіку діяльності, і використовує статистичні дані, зібрані за українськими підприємствами, пропонує ввести антикризове управління – з 2015 по 2020 рік. І за моделями Бріндеску і Короля ризик зменшився у 2019 році, у 2020 знову спостерігається деяке збільшення.

Таблиця 2.28

Розрахунок ймовірності банкрутства для агрохолдингу МХП

Модель	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Альтмана на біржі	с	с	с	с	с	с	с	с	с	б
Альтмана для ринків, що розвиваються	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н
Альтмана для непромислових компаній	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н
Таффлера-Тішоу	н	н	н	н	б	б	середня	н	н	н
Фулмера	б	б	б	б	б	б	б	б	б	н
Спрінгейта	н	н	н	н	б	б	н	н	н	н
Змієвського	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б
Ліса	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б
Чессера	н	н	н	н	б	б	добре	н	н	н
Терещенка	н	н	н	н	б	б	н	н	н	н
Матвійчука	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б
Бівера	0.21	0.22	0.21	0.09	-0.31	-0.1	0.03	0.15	0.07	0.09
вибору бенефіціара	клас 1									
Беніша 5 змінних	х	н	н	н	н	н	н	м	н	н
8 змінних	х	м	м	н	н	н	н	м	н	м
Сорінс	н	н	н	н	б	б	н	н	н	н
Гальвана	б	б	б	б	б	б	б	б	б	б
Олсона, %	х	89.83	79.66	78.4	98.62	98.08	88.73	68.58	78.16	73.5
Завґрен, %	23.24	9.97	8.42	14.41	12.56	8.69	12.68	73.33	37.42	61.58
Нама-Джинна, %	65.88	66.62	64.57	64.96	82.1	75.66	83.17	81.45	82.63	79.08
Альтмана-Сабато, %	96.2	96.97	96.98	97.89	98.53	98.47	98.31	97.83	97.46	99.43
Грущинського, %	71.43	77.92	77.66	67.03	71.31	64.47	64.45	72.82	66.55	63.94
Ліна-П'ессе, %	86.65	86.18	85.5	84.93	90.14	87.25	86.28	83.41	84.96	87.81
Бріндеску, %	18.57	19.31	22.95	24.3	26.62	27.84	24.15	24.54	22.44	25.05
Короля, %	0.07	0.05	0.16	0.17	1.86	1.82	0.61	0.03	0.14	0.09

Джерело: розраховано авторкою

У Кернела 15 моделей не показують загрози, утім, моделі Змієвського, Ліса, майже всі логістичні та українська методика – Матвійчука наголошують на санаційних заходах. І модель Завґрен показує значне збільшення ризику.

У МХП теж 12 моделей не виявляють особливих проблем фінансового стану, але знову модель Матвійчука визначає потребу антикризового управління. На початок 2020 року результат розрахунку моделі Альтмана-Собато є найбільшим за весь період і ризик зріс до 99,43%, за моделями Ліса і Змієвського ризиковий фінансовий стан проявляється за весь період аналізу 2011-2020 рр.

За моделлю Терещенка стан є задовільним. Оцінки суперечливі, тому треба враховувати помилки другого роду – краще провести попереджувальні дії, аніж прогавити критичний момент. Необхідна проактивна програма зміцнення фінансового стану, розвиток системи економічної безпеки компанії.

Станом на 2021 рік (за підсумками 2020-го) агрохолдинги дещо погіршили показники (табл.2.29), особливо це чітко спостерігається за моделлю Олсона (зростання відсотку ризику відбулось принаймні на кілька відсотків у всіх компаніях вибірки).

Використання дискримінантних та логістичних моделей ймовірності настання банкрутства щодо аналізу агрохолдингів дало певним чином системне бачення негараздів у фінансовому компоненті економічної безпеки підприємства. Також враховано специфіку діяльності компаній (порівняння для підприємств однієї галузі), макроекономічну ситуацію, роботу відділів управління ризиками та основні показники фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.29

Розрахунок ймовірності банкрутства для агрохолдингів вибірки у 2021 році

Модель	Авангард	Агротон	ІМС	Кернел	МХП
П'ятифакторна модель Альтмана для компаній, чиї акції мають котирування на біржі	банкрут	банкрут	сіра зона	низька	банкрут
Модифікована п'ятифакторна модель Альтмана (для ринків, що розвиваються)	банкрут	низька	низька	низька	низька
Альтмана для непромислових компаній	банкрут	низька	низька	низька	низька
Таффлера-Тішоу	висока	низька	середня	низька	низька
Фулмера	висока	низька	низька	низька	низька
Спрінгейта	висока	низька	висока	низька	низька
Змієвського	низька	низька	банкрут	банкрут	банкрут
Ліса	стійке	стійке	нестійке	нестійке	нестійке
Чессера	гірше	відмінно	відмінно	відмінно	відмінно
Терещенка	стабільне	банкрут	стабільне	стабільне	стабільне
Матвійчука	задовільно	задовільно	загроза	загроза	загроза
Бівера (коефіцієнт Бівера, нормативне значення не менше 0,17)	-65.32	0.18	0.02	0.07	0.09
вибору бенефіціара	клас 3	клас 1	клас 1	клас 1	клас 1
Беніша 5 змінних	задовільно	задовільно	маніпулює	задовільно	задовільно
8 змінних	задовільно	задовільно	маніпулює	задовільно	маніпулює
Сорінс	низька	низька	низька	низька	низька
Гальвана	низька	низька	банкрут	низька	банкрут
Олсона	100.00	77.78	93.82	71.18	73.50
Завгрен	100.00	97.50	12.35	87.01	61.58
Нама-Джинна	57.57	56.30	98.60	79.38	79.08
Альтмана-Сабато	97.95	98.52	99.99	97.94	99.43
Грущинського	53.25	91.19	64.18	69.60	63.94
Ліна-П'єссе	100.00	90.24	83.07	85.01	87.81
Бріндеску	0.66	16.79	24.43	2.45	25.05
Короля	100	0.14	0.46	0	0.09

Джерело: розраховано авторкою

Висновки до розділу 2

1. Визначено роль агросектору в економіці України у 2012-2020 рр. за розміром території (близько 41,4 млн. га, 71% від загалу), кількістю працевлаштованих у галузі (в роботі задіяний кожен 5-й), обсягом експорту (в межах 20 млрд.дол. або 27% від загального у 2014 році, 43% у 2017, 34% – у 2018 та 44% у 2019) та часткою у ВВП (у 2018 – 17%, на 2020 рік – 10,8% або 358 млрд. грн.). Частка галузі у формуванні ВВП та експорту є значною щороку. Рентабельність підприємств сектору перевищує середні показники усіх інших підприємств з розривом у рази (станом на 2019 – 16,1 % та 7,6 % відповідно). З 2017 року спостерігається і зростання обсягу податкових платежів суб'єктами агроринку.

2. Розглянуто в динаміці розподіл земель сільськогосподарського призначення між агрохолдингами та іншими підприємствами. Здійснено аналіз рівня рентабельності, обсягу збитків та кількості банкрутств. Наведена порівняльна характеристика показників незалежних підприємств, агрохолдингів та інших форм господарювання (усереднена по країні статистика) за критерієм врожайності, виробничої та повної собівартості, ціни реалізації та рентабельності. Підтверджується теза, що агрохолдинги не є найефективнішими формами ведення агробізнесу. Присутній зворотній ефект масштабу, рентабельність виробництва вища в незалежних підприємств.

3. Наведено загальнооекономічні та специфічні для галузі ризики та загрози, історію виникнення агрохолдингів як явища, їх види, причини виникнення, переваги та недоліки діяльності; соціальний, економічний та екологічний вплив. Досліджено динаміку сукупного земельного банку агрохолдингів станом на початок 2021 року та окремо топ-20 найбільших агрохолдингів України. Виявлена тенденція до зростання показника через поступове нарощення земель в обробітку шляхом укладання більшої кількості договорів оренди, купівлі та поглинань інших підприємств.

4. Проаналізовано позиції агрохолдингів у рейтингах фінансової надійності, виторгу, ефективності діяльності, заборгованості, репутації, інноваційності, технологічності та прибутковості у 2015-2020 рр. У рейтингових списках фігурують найчастіше представники першої 20-ки за розміром земельного банку. Підтверджено

і залежність заборгованості від розміру агрокомпанії, більші з них мають і нижчий рівень боргової безпеки. Географічний розподіл за областями України агрохолдингів є нерівномірним, визначено географічні центри виробництва (Вінницька, Полтавська та Харківська області) та розміщення зерносховищ (Дніпропетровська).

5. Проведено аналіз наявних систем економічної безпеки 5 агрохолдингів. Вибір компаній пояснюється доступністю даних та географічною представленістю в різних областях України. Надана характеристика агрокомпаній за спеціалізацією, організаційною структурою дочірніх та материнських компаній, описом бізнесу, виробничим складником системи економічної безпеки підприємства. Здійснено загальний огляд систем управління ризиками; розглянуто кадровий, політико-правовий, інформаційний, виробничий, фізичний, ринковий та інтерфейсний складники системи економічної безпеки; узагальнено корпоративні та функціональні стратегії агрохолдингів. Окреслено проблеми в діяльності компаній загалом та зокрема в роботі з управління ризиками. Визначено, що в переважній більшості агрокомпаній комплексна діяльність із гарантування та забезпечення економічної безпеки підприємства не проводиться (лише 3 агрохолдинги із 115 – Кернел, Агропросперіс та ІМК – висвітлили на офіційному сайті наявність відповідального менеджера за економічну безпеку чи управління ризиками, ще 4й – МХП у корпоративних звітах 2019 року оголосив про формування спеціалізованого відділу). Робота із забезпечення економічної безпеки є фрагментарною, не координується єдиними положеннями чи регламентами, немає відповідної структури управління (комітети, менеджери), ризики розглядаються окремо різними службами компанії (охорона, якість продукції, фінансовий менеджмент і т.д.), але єдиного бачення, реєстру та консультацій не проводяться. Загалом агрохолдинги вибірки фокусують увагу на управлінні фінансовими ризиками та використовують інструменти страхування окремих виробничих ризиків.

6. На основі даних фінансової звітності, консолідованої інформації на сайтах фондових бірж тощо здійснено аналіз фінансового стану агрохолдингів. Сформовано шаблон аналітичного звіту для оцінювання фінансових показників та діагностики стану системи економічної безпеки холдингового підприємства агробізнесу (за МСФЗ та НПСБО). Проведено аналіз основних фінансових результатів діяльності (прибутку, виторгу та дохідності акцій); показників вартості

підприємства, ринкової капіталізації, EBITDA, маржі операційного та чистого прибутку, P/E, ROA, ROE, ROC; розглянуто індикатори Montier C-Score та Piotroski F-Score щодо фінансових проблем компаній. Проаналізовано ліквідність балансу агрохолдингів за критерієм співвідношення активів та пасивів. Проведено коефіцієнтний аналіз підприємств та діагностику ймовірності банкрутства з використанням моделей множинного дискримінантного аналізу (MDA-моделі), логістичної регресії (Logit-моделі) та рейтингових методик (показники Бівера та визначення класу потенційного бенефіціара інвестиційного проєкту). Визначено, що за всіма методиками аналізу агрохолдинги вибірки загалом формують ряд від найвищих до найнижчих показників: МХП/Кернел, ІМК, Агротон та Авангард. Фінансові прорахунки відповідно до проведених оцінок присутні в усіх аналізованих агрокомпаніях, під час діагностики ймовірності банкрутства навіть вітчизняні методи (що зазвичай показують найприйнятніші результати) показали необхідність санаційних процедур чи антикризового управління. З огляду на це, необхідне формування та постійне вдосконалення систем комплексного управління ризиками (інтегрованих систем економічної безпеки підприємства), а не окремі процедури на рівні різних відділів компанії.

Результати дослідження за розділом 2 опубліковані у працях (Дуб 2016 к, 2017 а, 2019 а, 2021).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОХОЛДИНГІВ

3.1. Стратегія розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів

На підставі проведеного аналізу в розділі 2 дисертації бачимо, що цілісної системи економічної безпеки не впроваджено в жодному агрохолдингові України, лише в кількох розпочали процес формування (з вибірки: ERM у МХП, традиційне управління ризиками у ІМК і Кернел). Довготривале планування, розробка стратегічного бачення розвитку системи економічної безпеки кожного підприємства, агрохолдингу зокрема, допомагає забезпечити значну успішність реалізації цього плану і досягти справжньої дієвості та ефективності у захисті від зовнішніх та внутрішніх загроз.

На сьогоднішній день вітчизняна та міжнародна наукові спільноти (Васильців 2012, Porter 1979, Карковська 2013, Davies 2016 June 21) ще не дійшли однозначних висновків, в яких би чітко було аргументовано етапи формування стратегії економічної безпеки підприємства і досліджено базові типи стратегій системи економічної безпеки тощо. Крім того, вибір стратегії економічної безпеки з дуже обмеженого набору у більшості публікацій здійснюється на основі визначеного рівня економічної безпеки. Але методи оцінювання цього рівня залишаються дискусійними, що не дає змоги вважати рекомендації щодо стратегії позбавленими недоліків.

М. Портер визначає стратегію як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони (Porter 1979). Таке визначення видається найбільш вдалим з погляду економічної безпеки підприємства, оскільки враховує вплив зовнішніх та внутрішніх чинників.

Загальна сукупність визначень поняття «стратегія економічної безпеки» (також «стратегія забезпечення економічної безпеки», «стратегія системи економічної безпеки підприємства») сучасних вітчизняних науковців

становить близько 10 трактувань (табл. Н.1). Бачимо, що зазначені трактування відповідають багатоаспектності дефініцій стратегії в економічних дослідженнях, але не завжди враховують контекст гарантування економічної безпеки підприємства.

На наш погляд, *стратегія інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємства* – це довготерміновий план гарантування економічної безпеки шляхом розробки і впровадження нових та/або удосконалення наявних форм організації системи економічної безпеки, механізмів управління та взаємодії, технічних засобів і технологій, форм, методів і методик протидії існуючим та потенційним викликам, небезпекам, загрозам і ризикам у сфері економіки, а також впровадження нових організаційних структур підрозділів безпеки (оптимізації існуючих) та підготовки/перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з безпеки, що окремо або в різних видах поєднання підвищує ефективність діяльності системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності.

Існують три моделі розробки стратегії: планова (формальні методи та процедури, спеціалізований персонал), підприємницька (базується на баченні майбутнього та особистому досвіді керівника та/або власника) та навчання на досвіді (урахування зовнішніх змін при перегляді стратегії). Вважаємо, що почергове використання цих моделей є успішнішим, ніж додержання лише однієї з них. Важливо не плутати стратегії економічної безпеки з антикризовими стратегіями, загальними чи функціональними (наприклад, маркетинговими) стратегіями підприємства.

Система фінансово-економічної безпеки повинна функціонувати в таких режимах: повсякденному; підвищеної готовності; глобального та локального застосування (Карковська 2013).

Науковцями створені певні набори («портфелі») стратегій, які слугують варіантами при стратегічному плануванні – безпосередньому процесі розробки стратегії. Якщо розглядати види стратегій економічної безпеки підприємства згруповано (табл. Н.2), то дійдемо висновку – зазвичай ці набори

є варіаціями на тему підтримки, поліпшення чи відновлення бажаного рівня економічної безпеки. У підрозділі віднесені основні види стратегій, видалено кільканадцять подібних варіантів, які сутнісно відповідали зазначеним групам, лише були перефразовані чи перейменовані.

Для Агротон, ІМК варто орієнтуватися на *стратегію підвищення економічної безпеки*, Авангард – на *відновлення*, Кернел та МХП – *підтримки наявного рівня*.

У сучасних умовах господарювання головною метою агрохолдингу є максимізація його ринкової вартості. Стратегія є довготривалим планом, передбачає складну розробку і довго впроваджується (рис. 3.1).

Стратегія економічної безпеки агрохолдингу повинна базуватися та бути безпосередньо пов'язаною із загальною та конкурентною (в т.ч. фінансово-економічною) стратегіями. Крім, того загальна (генеральна) стратегія системи економічної безпеки агрохолдингу складається із функціональних стратегій (по складниках – фінансової безпеки, кадрової та ін.) і спеціальних (наприклад, режим реагування).

Процес розробки стратегії економічної безпеки має такі етапи:

- 1) формування бачення бажаного рівня економічної безпеки, визначення місії, мети, цілей та врахування ризику при встановленні бізнес-цілей;
- 2) моніторинг внутрішніх, зовнішніх загроз; визначення потенційного збитку від ризику;
- 3) аналіз середовища (стратегічне планування), що розглядає ризик та бізнес-контекст;
- 4) розробка сценаріїв розвитку, стратегічний аналіз наслідків дій загроз;
- 5) розгляд альтернативних варіантів стратегії економічної безпеки;
- 6) вибір стратегії зі сформованого набору альтернатив;
- 7) виконання стратегії системи економічної безпеки – реалізація у вигляді середньо- (тактичних), короткострокових (оперативних) методів, методик, технологій, шляхом забезпечення – матеріального, технологічного, фінансового тощо;

- 8) оцінка та контроль виконання і результатів;
- 9) перегляд стратегії економічної безпеки (Davies 2016).



Рис. 3.1. Формування стратегії системи економічної безпеки агрохолдингу

Джерело: розроблено авторкою

Звісно, при розробці стратегії економічної безпеки агрохолдингу неможливо врахувати всі фактори, адже процес формування стратегії проводиться в умовах невизначеності. Тому необхідним є етап внесення коректив та перегляд стратегії економічної безпеки як реакції на зміни зовнішнього та/або внутрішнього середовища (нові можливості чи загрози). Стратегія не має бути формальною, кінцевою – внесення змін до неї, зворотній зв'язок між етапами розробки стратегії є необхідними. Разом з тим, занадто часті зміни стратегії економічної безпеки в стабільних умовах господарювання недоцільні, так розмивається концептуальна цілісність діяльності системи економічної безпеки агрохолдингу, губиться єдине бачення бажаних результатів.

Загалом, стратегія системи економічної безпеки передбачає встановлення цілей, визначення дій та мобілізацію ресурсів. Основні інтереси, на забезпечення яких мають бути спрямовані дії з реалізації стратегії, наведено на рис. 3.2, табл.Н.3.

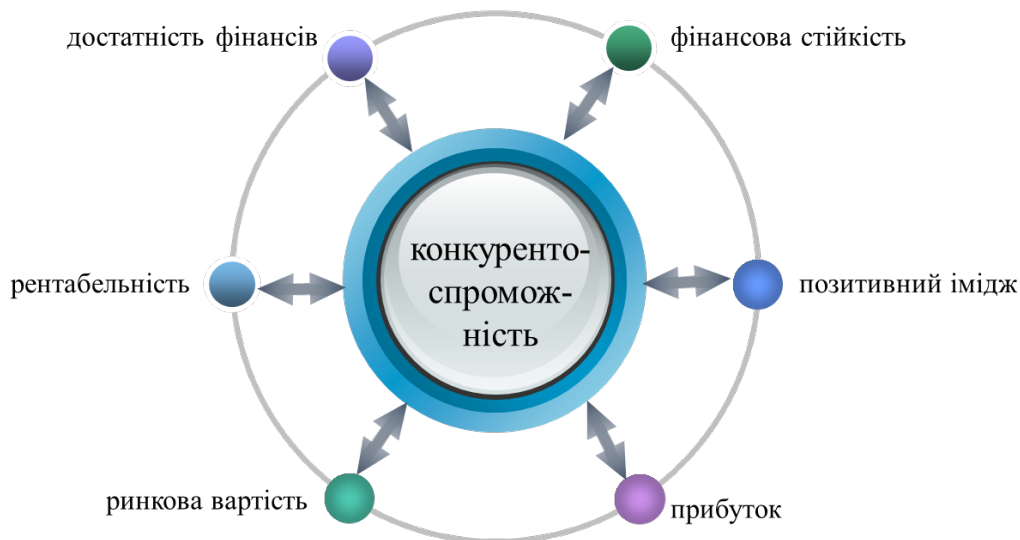


Рис. 3.2. Ключові інтереси агрохолдингу в стратегії СЕБП

Джерело: розроблено авторкою

Ключовими інтересами підприємства та відповідно завданнями, цілями є: максимізація його ринкової вартості; підвищення рентабельності; постійна достатність фінансових ресурсів; фінансова стійкість; безпека та ефективність у виробництві, кадровому забезпеченні, інформаційній, інвестиційно-інноваційній та інших видах діяльності, позитивний імідж.

Цілі стратегії системи економічної безпеки підприємства спираються на мету сталого економічного розвитку та передбачають максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства.

На рівні топ-менеджменту агрохолдингів необхідні термінові рішучі дії визначення шляхів подолання економічних проблем задля ефективного забезпечення економічної безпеки (табл.Н.3, Н.4). Шляхами вирішення зазначених вище проблем можуть бути: розвиток законодавчої бази у сфері підприємницької діяльності, оподаткування, інтелектуальної власності, авторських прав, служб економічної безпеки і т.д.; активне використання

кращих практик ведення бізнесу, апробованих компаніями з країн розвинутої ринкової економіки, залучення професіоналів та підвищення кваліфікації працівників, підвищення ефективності та продуктивності праці, гарантування гідної оплати праці, вдосконалення корпоративних систем інформаційного захисту, участь у міжнародних бізнес-заходах для обміну досвідом, представлення бренду тощо; диверсифікація бази контрагентів, розвиток страхової сфери.

Процес інтеграції України до міжнародної економічної системи, що розпочався з 90-х років XX століття і поступово набирає оберти, особливо активізувався в останні роки. Входження до СОТ, гібридна війна та конкурентна боротьба з країнами Митного Союзу, підписання угоди про асоціацію з Європейським Союзом, криза від COVID-19 актуалізують для українського бізнесу проблему завоювання нових і збереження старих ринків. Ускладнюють ситуацію базові постулати лібералізму, що покладені в основу усіх міждержавних умов, і є стрижневими в базових документах таких міжнародних організацій як ООН, ВМФ, Всесвітній банк, СОТ. Згідно класичної ліберальної доктрини втручання держави в економічне життя є обмеженим, а отже українські агрофірми у нових торгових війнах мають зосередитися виключно на ефективній діяльності власного менеджменту і плідній маркетинговій стратегії. Нагальна необхідність висловленої тези доводиться можливістю втрати для деяких українських компаній і внутрішнього ринку після підписання угоди з ЄС (членство України в Митному Союзі, на нашу думку, становище українських підприємств лише б ускладнило, адже великі підприємства пострадянського простору використовують позаекономічні жорсткі інструменти завоювання ринків).

З огляду на вказані виклики, компанії України мають терміново вдосконалити свої корпоративні стратегії. На наш погляд, слід відкинути більшість напрацьованих українських економістів-практиків як такі, що не пройшли випробування часом (підтвердженням цих слів є той очевидний факт, що популяризація українських брендів у світі не відповідає вітчизняному

потенціалу). Незважаючи на подібність історичних умов і економічних систем, досвід російських фахівців не є особливо переконливим. Так, характеризуючи стан розвитку російських корпоративних стратегій, американський фахівець Джек Траут (2013) стверджував, що російська бізнес-спільнота має орієнтуватися на азійські зразки, з якими має більш спільного, ніж із західними, а розвиток маркетингу в цій країні оцінив на 1,5 бали за 5 бальною шкалою.

Отже, напевне обираючи між винайденням власних рецептів, які, начебто враховували б українську специфіку і стратегією, яка апробована в країнах з ринковою економікою, слід віддати перевагу останньому варіанту. А в умовах цейтноту, пов'язаного зі зміною зовнішньополітичної ситуації, здається, оптимальним був би вибір на користь найпопулярнішої західної моделі розвитку підприємства. Український економіст, колишній міністр економічного розвитку і торгівлі України, (Павло Шеремета) неодноразово наголошував, що для вітчизняної економіки єдино прийнятною може бути *стратегія «блакитного океану»*.

Книга «Стратегія блакитного океану», авторами якої стали Чан Кім та Рене Моборн, вийшла в світ ще у 2005 році (Kim, Mauborgne 2005). В основу праці було покладено достатньо новий концептуальний підхід, згідно якого перемога в конкурентній боротьбі може бути отримана не за рахунок подолання суперника цілою системою заходів і розгалуженою мережею структур, а за допомогою знаходження економічного поля, вільного від конкуренції. Тобто, евристика стратегії певним чином парадоксальна і полягає в уникненні гострого протистояння, в створенні абсолютно відмінних від інших бізнес-ідей і не задоволенні наявного попиту, а, насамперед у його формуванні. Послідовник Чан Кіма та Рене Моборн професор INSEAD (А. Шапілов) сутність стратегії блакитного океану передає словами: «Щоб перемогти в конкурентній боротьбі – краще цю боротьбу не розпочинати».

Слід зазначити, що при підготовці публікації автори близько 15 років досліджували досвід провідних західних компаній. В праці аналізуються як

їхні цікаві оригінальні знахідки, так і прорахунки. В стислому вигляді стратегія блакитного океану полягає у чотирьох обов'язкових діях:

1) усуненні чинників, які в галузі сприймаються як звично-необхідні і які водночас не несуть особливої цінності для покупців;

2) знизити некритичні фактори нижче стандарту в галузі (відмова від необов'язкового різноманіття товарів);

3) підвищення критичних факторів вище стандарту в галузі (на прикладі мережі McDonald's – це місце розташування, місце і спосіб паркування. Вважаємо, що в Пузатій Хаті це місця для дітей);

4) найбільш важливе – створення нових чинників, які б сформували нову цінність для покупців (в агрохолдингів дійсно перевага, адже маючи такі ресурси, легше пропонувати органічну продукцію чи якісь унікальні культури).

Українські підприємці поволі ознайомлюються зі стратегією блакитного океану. Особливо вона поширена в середовищі топ-менеджерів фірм Віктора Пінчука, що очевидно пов'язано з роботою в Київській школі економіки одного із головних ідеологів цієї стратегії Павла Шеремети. Певні елементи концепції Чан Кіма та Рене Моборн спостерігаємо у вітчизняному сільському господарстві. Так, намагання виростити культури, що незвичні для наших географічних умов, як наприклад нут, фундук, сорго, рис, на Закарпатті – ківі, а на Прикарпатті – тепличних бананів, свідчать про ознайомлення українських виробників із західними стратегіями.

Утім, на нашу думку, позитивного результату можна досягти лише за умови ставлення до стратегії блакитного океану як до загальної методології, яка вказує напрям руху, але не дає конкретних покрокових інструкцій. Не безоглядне некритичне ставлення до західних стратегій і не винайдення українського велосипеда, а уміле застосування головних ідей покладених в основу тієї чи іншої стратегії, поєднання теоретичних здобутків різних авторів з одночасним врахуванням української специфіки може стати запорукою успіху нових вітчизняних бізнес-проектів. Можливостями розвитку

агрокомпаній, розширення ринків та гарантування економічної безпеки є популяризація брендів, використання точного землеробства, перехід на експорт продовольчих товарів, органічних і свіжих продуктів, проходження відповідних сертифікацій. Агрохолдингам слід відмовитися від постачання сировини (принаймні в нинішніх масштабах), а переходити на реалізацію вищезазначених ідей.

У контексті цього розділу розглядаються практичний (діяльність із забезпечення економічної безпеки підприємства як стану захищеності від деструктивних чинників) та науково-теоретичний аспекти (вивчення економічної безпеки підприємства в Україні та за кордоном). Відповідно економічна безпека агрохолдингу нерозривно пов'язана з існуванням деструктивних чинників (викликами, небезпеками, ризиками та загрозами). Ідентифікація негативних факторів є одним з найважливіших завдань гарантування економічної безпеки будь-якого підприємства, агрохолдингу зокрема. У цьому розділі терміни ERM і СЕБП (СЕБА) вживаються взаємозамінно.

Оскільки економічну безпеку підприємства вважаємо видом діяльності для забезпечення захисту від загроз, певною мірою ототожнюючи його з загальноприйнятим на заході поняттям ERM, то проаналізуємо як науковці та практики, передусім американські (які мають найбільший доробок з даної тематики) підходять до аналізу його рівня.

Головний спеціаліст з ERM (керівник підрозділу з управління ризиками) у великих закордонних компаніях – це т.зв. CRO – Chief Risk Officer, директор з управління ризиками (подібно до CEO – Chief executive Officer, виконавчий директор, CFO – Chief finance Officer, фінансовий директор, і в свою чергу, CIO – Chief Information Officer, директор з інформаційних технологій, до посадових обов'язків якого також належить гарантування інформаційної безпеки). Крім того, у великих компаніях, як правило, є спеціальні відділи, котрі займаються дослідженням та попередженням впливу різних загроз. Хоча наявність і відділу, і окремого фахівця не є постулатом. Насправді у багатьох

фірмах діяльність з ERM проводить менеджер, якому вище керівництво передоручає слідкувати за станом безпеки додатково до інших завдань. Також цю функцію може виконувати хтось з board – ради правління, чи створюватись з їх числа committee – комітет з ERM.

У табл. Н.5 виокремлено основні *внутрішні проблеми* економічної безпеки компаній. Крім перерахованих проблем, вітчизняні підприємства мають наступні негаразди у сфері економічної безпеки: неконтрольована приватизація, нестабільність, рейдерські атаки, кримінальні структури, соціальна напруга, низька конкурентоспроможність, опортуністична поведінка, неефективне законодавство, нерозвинений ринок, банкрутство, зменшення купівельної спроможності споживачів, рівень інфляції, сезонні коливання попиту, кризи окремих галузей, недобросовісна конкуренція, брак прозорості податкової системи, потреба в ефективній кадровій політиці. Тому директори з управління ризиками (Chief risk officers, CRO) чи ризик-менеджери повинні мати проактивну позицію для подолання цих та інших проблем.

Організаційна частина управління економічною безпекою відповідає діяльнісному підходу до визначення сутності економічної безпеки й аналогічному поняттю за кордоном – Enterprise-Wide Risk Management (загальнокорпоративне управління ризиками підприємства). Це передбачає наявність спеціалізованого персоналу для захисту економічної безпеки компанії та відповідну структуру управління. *Служба економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності* – це самостійний, відносно відокремлений структурний підрозділ, що формується задля гарантування економічної безпеки підприємства.

У сучасних умовах господарювання, коли ризики та загрози внутрішнього та зовнішнього середовища вже стали перманентним явищем, необхідність створення такої служби в рамках агрохолдингу не підлягає сумніву. Для 4 з 5 агрохолдингів вибірки – Авангард, Агротон, ІМК та Кернел рекомендується створити службу економічної безпеки (перейти до

комплексного управління). Системний підхід в управлінні економічною безпекою покликаний забезпечувати не лише постійну захищеність фінансових, кадрових, техніко-технологічних, інформаційних та інших видів ресурсів, а й створення умов для ефективної діяльності, повного використання економічного потенціалу, конкурентоспроможності та розвитку підприємства. Водночас варто відзначити, що особливість системного підходу полягає у тому, що менеджер не повинен заміняти юриста, системного адміністратора, кадровика, психолога й інших фахівців, але зобов'язаний уміти ставити перед ними конкретні задачі, пов'язані з гарантуванням економічної безпеки (Шимановська 2010, с.113).

До складу служби економічної безпеки підприємства, на думку низки фахівців (Васильєв 2013; Гнилицька 2011; Сосновська 2015, с.216; Шимановська 2010, с.115), мають входити: аналітики з питань фінансово-економічної безпеки, економісти, менеджери, керівник служби, юрист-консультант з питань безпеки, ризик-менеджер, маркетолог, інженер-технолог, підрозділ охорони (група оперативного реагування).

Залежно від масштабу робочого навантаження можуть створюватися підрозділи за функціональними складниками, наприклад, з кадрової безпеки. При цьому ключовим є забезпечення економічної безпеки загалом, і безпеки в кадровій, інформаційній, фінансовій та інших сферах зокрема.

Комплексний захист від різних небезпек, ризиків та загроз здатні забезпечити лише висококваліфіковані фахівці, які будуть координувати роботу всіх структурних підрозділів з метою реалізації концепції економічної безпеки. Служба має співпрацювати з іншими відділами: виробничими, планово-економічним, бухгалтерією, управління персоналом. Безпосередньо служба підпорядковується генеральному директору підприємства, власнику та раді з економічної безпеки. Важливо, щоб звітування відбувалося від служби до генерального директора, а не через ланку служба – фінансовий директор – генеральний директор, адже ключові дані відносно ризиків можуть втрачатися

у масиві фінансової інформації та вчасно не доводиться до відома найвищого керівництва (Enterprise Risk Management Initiative 2005; Gorvett 2006).

Погоджуємося, що така структура (функціональна) є дієвішою, аніж методологія контролю, запропонована в рамках COSO Framework – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Комітету спонсорських організацій Комісії Тредуей. Модифікований підхід унаочнено у табл. П.1. Адже саме функціональна структура забезпечує повне, комплексне оцінювання ризиків в рамках усіх видів діяльності підприємства.

А Гнилицька Л.В. (2011) підтверджує, що створення підрозділу економічної безпеки в рамках традиційної бухгалтерії недоцільне, тому що лише управлінський облік, неформалізовані дані про загрози мають цінність в управлінні економічною безпекою підприємства, тож основними стають дані фінансового аналізу, оцінювання ризиків та специфічні індикатори безпеки, в той час як бухгалтерська звітність носить допоміжний характер.

Успішне функціонування служби/підрозділу/відділу/департаменту/робочої групи із гарантування економічної безпеки можливе лише за ефективної структури управління. Подібна структура зумовлює достатнє ресурсне забезпечення, контроль за своєчасністю реагування на загрози, координацію дій менеджерів щодо гарантування економічної безпеки агрохолдингу в межах повноважень та забезпечення законності зазначених дій шляхом співпраці з органами державної влади та місцевого самоврядування (Горак 2014, с. 119).

Діяльність служби економічної безпеки відбувається відповідно до концепції, що відображає проміжні та стратегічні цілі підприємства й передбачає аналіз зовнішнього середовища, оцінювання потенційних і реальних ризиків, роботу з персоналом, збереження комерційної таємниці, протидію промисловому шпигунству, можливо, забезпечення конкурентної розвідки. Необхідно також зважати, наскільки впливовою бачиться служба економічної безпеки: якщо відповідь негативна, то роль служби зводиться лише до оцінювання загроз та продукування звітів (занадто вузька

спеціалізація роботи), а якщо функції служби будуть занадто розширені, вони будуть виконувати менеджерські обов'язки у відділі маркетингу, кадрів тощо (надмірно розширений перелік завдань). Тож топ-менеджмент має зважати і на цей аспект діяльності служби при плануванні системи звітування, написанні посадових інструкцій тощо.

Таким чином, хоча на практиці може бути й нелегко збалансувати розподіл повноважень (табл.П.2), створити ефективну організаційну структуру та забезпечити злагоджений робочий процес, задля гарантування економічної безпеки агрохолдингу зазначені кроки є необхідними.

Економічний ефект визначається як різниця між отриманими результатами діяльності та витраченими на їх отримання ресурсами. Може бути позитивним (зростання компанії та/або економія ресурсів) та негативним, і відображається у грошовому вираженні. Ефективність розраховується як відношення прибутку (економії) до витрат ресурсів.

Ефект від впровадження системи економічної безпеки у агрохолдингу можна розрахувати як різницю між прогнозованим зниженням впливу ризиків на компанію та фактичними витратами на нейтралізацію/реагування на ризики.

Проаналізуємо економічний ефект (cost-benefit analysis) від впровадження СЕБ у 4 агрохолдингах (дод. Р). Але як й оцінювання економічної безпеки підприємства ще не набуло достатнього розвитку, так і аналіз потенційних чи наявних вигод від ERM програм недосконалий (рис. 3.3).

Оцінка ефективності інвестицій – ROI (return on investment) – не є кращими метриками оцінки економічної ефективності пропонованих заходів з гарантування економічної безпеки, оскільки неможливо точно оцінити величину відверненого збитку у вартісному чи кількісному вираженні.

Ключовими метриками в оцінюванні ERM програм є сукупні збитки від ризику, витрати на управління, щорічні очікувані збитки тощо. Але наголошуємо на умовності прогнозування відвернених збитків.

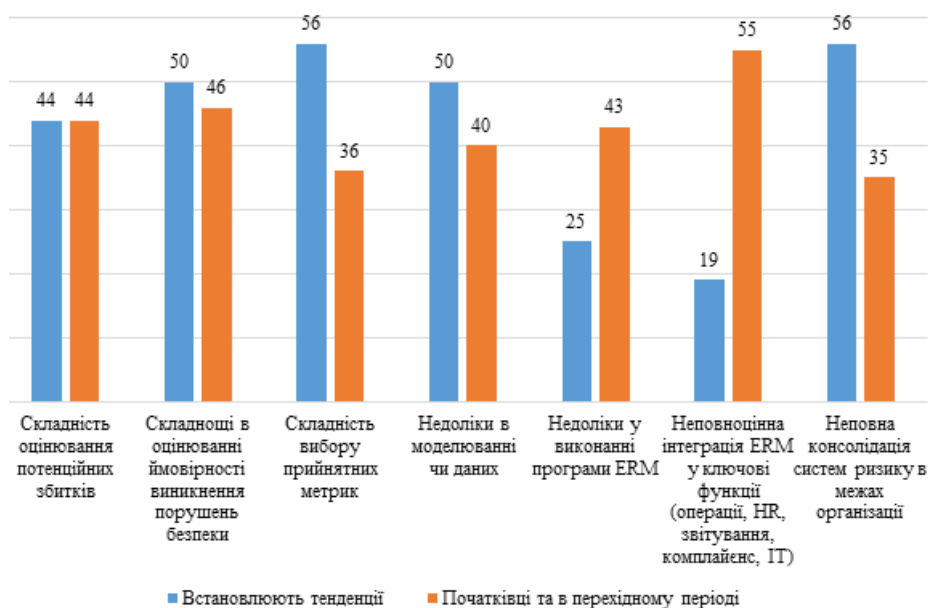


Рис. 3.3. Найважливіші виклики у вимірюванні значення ERM

Джерело: (Milliman Risk institute 2014, с.9)

Більшість компаній використовують щонайменше один метод вимірювання ролі для них ERM (рис.3.4) шляхом аналізу витрати-вигоди (тобто економічної ефективності). Найбільш поширений метод порівняння – якісний, зіставлення з аналогічними компаніями, далі – вплив на показники продуктивності та ROI (Return on investment, рентабельність інвестицій).

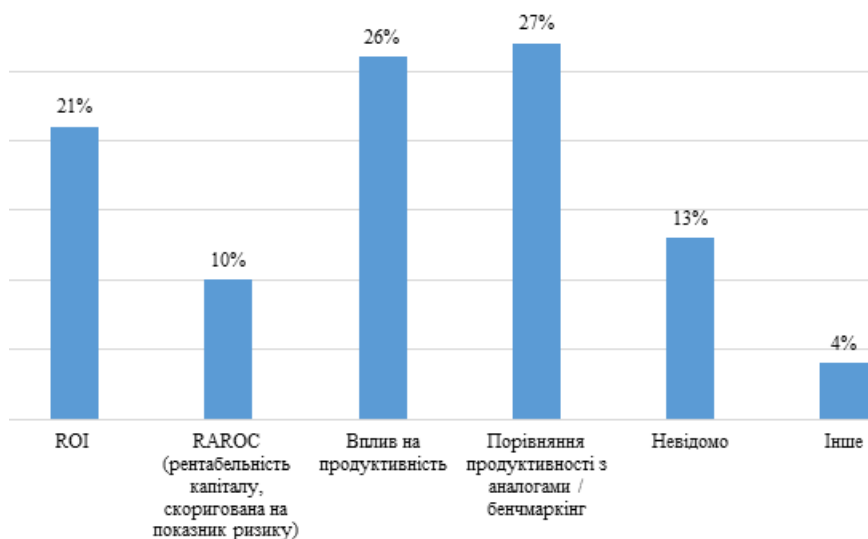


Рис. 3.4. Техніки аналізу cost-benefit ERM програми

Джерело: (Milliman Risk institute 2014, с. 8)

Альтернативним методом оцінювання доцільності формування СЕБА може бути бенчмаркінг – порівняння показників найуспішніших компаній та в чому саме допомагає програма ERM. На рис.3.5 наведено, у яких саме категоріях ERM покращує роботу фірм.



Рис. 3.5. Сфери, у яких ERM створює цінність для компаній (у %)
Джерело: (Milliman Risk institute 2014, с.12)

У більшості випадків аналіз ROI зупиняється на дослідженні економії ресурсів. Компанії з продажу спеціалізованого ПО, консультанти з ризик-менеджменту, аналітики тощо акцентують увагу на підкресленні ролі ERM у широкому охопленні етапів ERM, в автоматизації процесів управління ризиків, здатності швидко видобувати та презентувати аналітичні дані з масиву звітів, підвищуючи ефективність звітування (Farrell 2016).

TVROI (Total Value of Return on Investing) є спробою врахувати всі переваги використання ERM, у тому числі соціальні, організаційні, технічні ефекти.

До переваг ERM належать:

- 1) зменшення загальних витрат компанії з управління ризиками;
- 2) зниження збитків від ризиків, проактивність у реагуванні;

- 3) відповідність регуляторним процедурам (особливо на міжнародних ринках), уникнення штрафів за потенційні невдачі – виробничі проблеми усуваються до появи катастрофічних наслідків;
- 4) схвальні огляди від кредитних рейтингових агенцій;
- 5) підвищення ринкової вартості компанії та ін.

ERM збільшують продуктивність працівників та ефективність використання технологічних засобів на всіх етапах програми, у тому числі встановлення контексту, ідентифікації ризиків, оцінювання, прийняття рішень, дії, комунікації, процедури аудиту, звітування тощо (за Farrell 2016).

Таблиця 3.1

Компанії з передовою ERM політикою відчують більшу віддачу

	Компанії з розвиненим ERM		Інші	
	Ранг	Відсоток	Ранг	Відсоток
Більш обґрунтовані рішення	1	86%	1	58%
Більший консенсус щодо управління	2	83	2	36
Підвищення відповідальності керівництва	3	79	3	34
Ефективніша практика корпоративного управління	4	79	4	39
Здатність до досягнення стратегічних цілей	5	76	5	36
Краще спілкування Ради директорів	6	69	6	52
Зменшена волатильність прибутків	7	62	7	37
Підвищена прибутковість	8	59	8	33
Використовують ризик як конкурентний інструмент	9	46	9	22
Точне ціноутворення з коригуванням ризику	10	41	10	21

Джерело: (Tonello 2007)

У звіті «Ернст енд Янг» «Перетворення ризику на результати: як провідні компанії використовують управління ризиками для підвищення ефективності», оприлюдненого в лютому 2012 року визначено, що найбільше зростання доходів, EBITDA та EBITDA / вартість фірми отримали компанії з більш зрілою практикою управління ризиками (рис. 3.6, ряд топ 20%). Розрив між топ та нижніми 20% становить майже 3 рази.

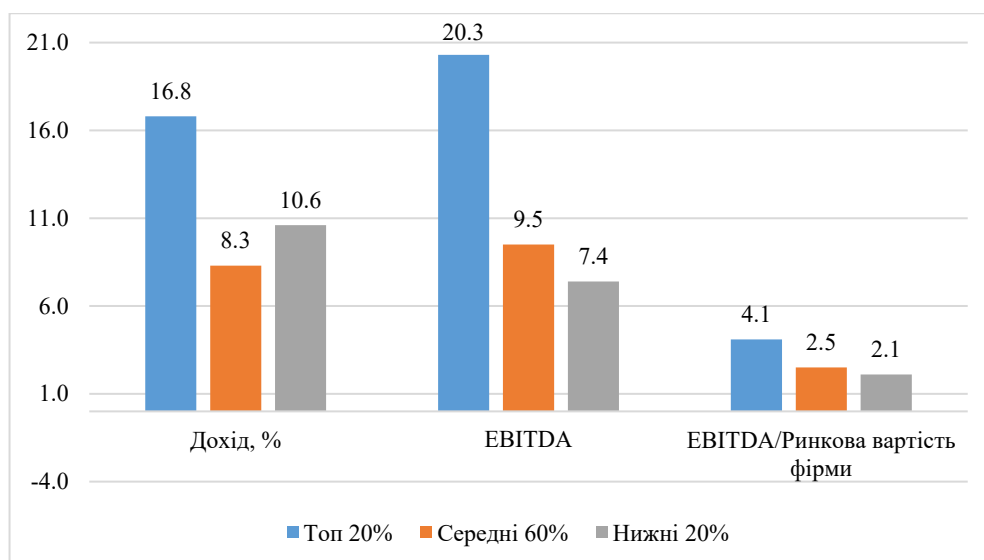


Рис. 3.6. Річні темпи зростання за період 2004-2011 рр.

за рівнем управління ризиком

Джерело: (Ernst & Young 2012)

Проаналізувавши результати емпіричних досліджень (табл. Р.7), як ERM впливає на ринкову вартість фірми у світі виявлено, що факти підтверджують практичну значимість цілеспрямованих заходів і потрібність формування та вдосконалення СЕБА. В агрохолдингах України (табл. 3.2) теж простежується певний зв'язок між традиційним ризик-менеджментом / заходами забезпечення економічної безпеки та ринковою вартістю. Для детальнішого аналізу кореляції чи побудови моделей бракує даних і системи ERM не задовольняють вимогам за терміном функціонування.

Отже, вищезазначені факти підтверджують практичну значимість пропонованих заходів і потрібність формування та вдосконалення СЕБА.

На рівні держави варто забезпечити доступність та прозорість інформації про агрохолдинги. Перш за все, слід врегулювати законодавче трактування агрохолдингів шляхом внесення змін до Господарського та Земельного кодексу, підзаконних актів, переглянути антимонопольне законодавство у контексті агропідприємств та служб економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Таблиця 3.2

Вплив практик ризик-менеджменту (РМ) на ринкову вартість (РВ) агрохолдингів в Україні

Компанія	Рейтинг РВ, млн. дол	чи присутній РМ (відповідно до сайту і звітів)
Авангард	313,7	традиційні практики РМ, орієнтація на фінансові ризики
Агротон	35,5	традиційні практики РМ, орієнтація на фінансові ризики
ІМК	299	процедури з внутрішнього контролю та управління ризиками
Кернел	2 076,4	пріоритет на інформаційну, економічну та загальну безпеку активів та представництв в офісі директора з безпеки
МХП	1 973,2	початок функціонування ERM з 2018-2019 маркетингового року

Джерело: сформовано авторкою за даними офіційних сайтів, Stockopedia 2021

У роботі вже наголошувалось на взаємозв'язку між економічною безпекою держави та підприємства, а агрокомпанії впливають ще і на продовольчу безпеку на національному та міжнародному рівнях. Тому безперечною є необхідність висвітлення даних про розміри земельного банку, корпоративну структуру (точний перелік афілійованих підприємств), фінансово-економічний стан, рівень платоспроможності і т.п. Найзручнішою платформою для висвітлення цих даних є сайт Держстату. Наразі його дані (зокрема, статистичний збірник «Рослинництво України», розділ «Господарства усіх категорій / All agricultural holdings» таблиця «Кількість юридичних осіб за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства» (які визначені у Господарському кодексі України в редакції від 22.03.2012) непридатні для будь-якого аналізу агрохолдингів, оскільки в межах одного формування є і ТОВ, і ФОП, і СП, та інші організаційно-правові форми. Крім того, саме формулювання «All agricultural holdings» не відповідає українському варіанту тексту.

У висвітленні зведених даних по агрохолдингу слід враховувати недоліки консолідованих звітів, і бажано забезпечити доступність звітів за всіма структурними одиницями агрохолдингів.

З інших новацій 2018 року, які позитивно впливають на відкритість даних про агрохолдинги, варто виділити постанову КМУ «Про внесення змін до Порядку подання фінансової звітності» від 11.07.2018 р. № 547, яка регламентує ведення звітності за МСФЗ, підготовку звіту про управління та оприлюднення фінансових звітів на веб-сторінці як інформації, що не становить комерційної таємниці і не належить до інформації з обмеженим доступом.

Усі агрохолдинги фактично є великими підприємствами і належать до категорії, що становлять суспільний інтерес (ст.1 ЗУ Про бухгалтерський облік). Але часто дані, подані на порталі Smida, міжнародних біржах та корпоративних сайтах різняться. При чому найменше даних оприлюднюється саме на Smida, а інвесторам на біржах надається набагато більше інформації.

Також потрібно на законодавчому порталі <https://zakon.rada.gov.ua/> оновити методики фінансово-економічного аналізу, оскільки зараз там виставлені з десяток методик за старими формами звітності (коди рядків у них вказані ще до 2013 року, оновлені наведено в табл.С.1).

Позитивно оцінюючи прийняття Кодексу з процедур банкрутства у 2018 році, наголошуємо: важливо також висвітлювати інформацію з державних реєстрів справ про банкрутство, у т.ч. компаній агросектору. На даний момент повної інформації немає у відкритому доступі. Навіть на ресурсі Ліга:Закон, який надає зведення на комерційних засадах, у блоці Банкрутство відсутня інформація за віком компанії, сектором/КВЕД, і з розбивкою на області. Пропозиція переглядати за блоком контрагентів не вирішує проблему, оскільки там інформація теж не повна.

11 червня 2018 року НБУ прийняв Постанову №64 «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками у банках України та банківських групах». Вимоги засновані на принципах Базельського комітету з

банківського нагляду і враховують кращу міжнародну практику. Нацбанк може обмежити, зупинити або припинити окремі види здійснюваних банком операцій у разі визнання системи управління ризиками банку неефективною. Ці зміни зазначені у Положенні про застосування Нацбанком України заходів впливу і внесені постановою Правління НБУ від 07 вересня 2018 року № 98, яка набирає чинності з 11 вересня 2018 року. Рекомендується запровадити аналогічну процедуру контролю за надвеликими компаніями, у т.ч. агросектору. Тим паче, що ймовірність банкрутства Авангарду надвисока, і стан решти агрокомпаній слід теж моніторити.

Реорганізацію Міністерства аграрної політики та продовольства (шляхом приєднання до Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства) від 2 вересня 2019 року оцінюємо негативно, і підтримуємо його відновлення постановою Кабміну № 1344 до 1 лютого 2021 року. Центральний орган нагляду за сектором (і агрохолдингами зокрема) необхідний, присутній в більшості розвинених країн світу.

Рейтинги S&P, Fitch, Moody's, Bloomberg включають дані про системи ERM. Варто до вказаних у п.2.1 рейтингів агрохолдингів України теж додавати цей критерій.

Тож наведені дані слугують підтвердженням позитивної ролі інтегрованого управління ризиками і необхідності впровадження та інноваційного розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів. Забезпеченню економічної безпеки мають бути присвячені зусилля як на рівні агропідприємства, так і на рівні держави і науково-дослідних інституцій.

3.2. Імплементация зарубіжного досвіду інноваційного розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів

У контексті економічної безпеки агрокомпаній зазначимо, що останніми роками за кордоном, зокрема у США, інтерес до ERM збільшився за рахунок

зовнішніх факторів. Урядові та промислові регулятивні органи та інвестори почали звертати значну увагу на політику і процедуру ERM в організаціях. Усе в більшій кількості галузей ради директорів мають переглядати та звітувати про відповідні процеси з ризик-управління та діяльність у площині ERM (Kenton). Зовнішнім рушієм імплементації ERM стало розгортання світової фінансово-економічної кризи, Звіт групи 30-ти у США (про «лихо» деривативів на початку 90-х), CoCo (критерій моделі контролю, розвинутий Канадським інститутом дипломованих бухгалтерів), звіти Фондової біржі Торонто про великі банкрутства і доповідь Cadbury у Великобританії (Fraser 2010, с. 4).

Для подальшого вдосконалення законодавчого захисту прав власності зміни до законів України за листопад 2019 року, покликані запобігати *рейдерству*, варто доповнити врахуванням міжнародного досвіду у цій сфері.

Рейдерство є однією з найбільших загроз для агрокомпаній на вітчизняних теренах, натомість у країнах розвинутої економіки існує чітке усвідомлення необхідності «делікатного» ставлення до майнових відносин. Рейдерство як спосіб напівкримінального захоплення підприємств у США і країнах ЄС залишилося у XIX ст; грінмейл як дія на «межі етичності» не набув значного поширення і часто пов'язується, насамперед, з діяльністю Карла Айкана. Більш поширеним явищем є поглинання (одним з різновидів якого є недружнє або вороже поглинання). Але й вороже поглинання достатньо регламентоване на законодавчому рівні лідерів світової економіки, та має негативний підтекст не в кримінально-законодавчому розумінні, а в морально-психологічному. Його сутність виражена в стислому і, водночас, влучному визначенні одеських авторів: «Вороже поглинання – це поглинання за відсутності згоди цільової компанії» (Арутюнова 2009, с.98). Українським законодавцям і суб'єктам господарювання задля цивілізованого впорядкування відносин власності слід ретельно вивчити досвід США, адже американська практика захисту від поглинань цікава у першу чергу тим, що США є світовим лідером з поглинань і там напрацьований найбільш обширний

досвід у цій галузі (Арутюнова 2009, с. 100). А на думку дослідника М.Б. Рудика, достатнім аргументом для вивчення досвіду США може стати той факт, що корпорації, котрі працюють на інших розвинутих ринках корпоративного контролю, використовують переважну більшість методів захисту, які тією чи іншою мірою копіюють практику американського ринку (Отенко Іващенко 2012, с. 7).

Основні заходи в площині законодавчої регламентації поглинання були ініційовані владою США ще в 30-х роках XX ст. і значною мірою спричинили пом'якшення економічних і соціальних наслідків «великої депресії». Спочатку у 1933 році федеральним законодавством було прийнято Закон «Про ринок цінних паперів», що встановлював вимоги обов'язкової реєстрації цінних паперів, надання потенційним інвесторам в реєстраційній заяві фінансової та іншої суттєвої інформації стосовно пропонованих цінних паперів, заборону обманних схем і способів купівлі або продажу цінних паперів. Згодом ці положення були деталізовані у Законі «Про цінні папери та біржі» (1934 р.), що запровадив спеціальний орган, котрий здійснював контроль, за дотриманням правил реєстраційного процесу, захистом прав інвесторів та підтриманням цілісності ринку цінних паперів – Комісію з цінних паперів і бірж США (Захарченко 2009).

У другій половині XX ст. процес *вдосконалення законодавства*, спрямованого на обмеження захоплень підприємств, набув регіонального характеру. У більшості штатів подібні закони почали прийматися ще наприкінці 1960-х років. Так, закон штату Делавер, практично, унеможливило небажаному покупцеві, котрий купує більше ніж 15 відсотків акцій цільової компанії, повне поглинання фірми впродовж трьох років.

Найбільш жорстким законом, спрямованим на обмеження поглинання вважається закон штату Пенсильванія, котрий обмежує право голосу будь-якого інвестора чи групи осіб, котрі купують більше ніж 20 відсотків акцій цільової компанії. Крім того, цей закон дозволяє пенсільванським корпораціям подавати до суду на інвесторів, котрі спробують раніше 18 місяців після

придбання акцій їх позбутися. Також даним законом, у разі вдалого ворожого захоплення, звільненим працівникам гарантувалася вихідна допомога (Рудык 2006).

Для попередження недружніх поглинань американські компанії можуть скористатися загальними або спеціальними способами захисту. Загальні способи захисту мають превентивний характер, ефективність їхнього застосування обумовлена змістом і визначеністю правоприйняття норм про ринок цінних паперів, приписів антимонопольного законодавства, спрямованих на попередження і припинення монополістичної діяльності, протизаконної конкуренції, поглинань компаній з порушенням антимонопольного законодавства та норм про відповідальність. Вимоги про розкриття інформації, що супроводжують процес реєстрації цінних паперів розвинуті законом Вільямса 1968 року (Williams Act 1968), що містить приписи про розкриття певної інформації у випадку придбання більш 5% компанії, що знаходяться в обігу.

Для захисту прав інвесторів Федеральним законом «Про захист інвесторів у цінні папери» 1970 р. (Securities Investor Protection Act of 1970) був створений державний орган, що здійснює нагляд за дотриманням порядку ліквідації компаній, що здійснюють діяльність на ринку цінних паперів, та організацію виплат у відповідності з заявленими вимогами, – Корпорація з захисту інвесторів у цінні папери (Securities Investor Protection Corporation). Позаяк придбання цінних паперів може бути пов'язане не тільки з поглинанням компанії, але й з наміром подальшого інвестування грошових засобів, Федеральним законом Скотта-Харта-Родіно 1976 року сформульовано інвестиційний висновок, який дозволяє приватній особі придбати 10% цінних паперів емітента з правом голосу, коли таке придбання здійснюється виключно у інвестиційних цілях і не спрямоване на поглинання компанії.

Наступним кроком, спрямованим на гарантування економічної безпеки підприємства став розвиток системи *страхування*. Традиційно у США та інших державах-лідерах необхідною запорукою економічної безпеки

підприємства вважається страхова сфера, котра сприяє зниженню ризиків та забезпечує доступ підприємств до фінансових джерел і підвищенню конкурентного потенціалу на міжнародних ринках (Бегаєва 2007, с.32). Розвиток системи страхування сприяє зміцненню економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності та економічному зростанню бізнесу.

Отже, зважаючи на значні напрацювання США в галузі забезпечення економічної безпеки підприємств та протидії недружному поглинанню, задля розвитку вітчизняних агрокомпаній слід звернути увагу на законодавче регулювання даних процесів та використання системи страхування.

До 1975 року систему управління ризиками можна було описати як систему управління ризиками шляхом придбання страхових послуг. Приблизно у 1975 році увага зі страхування ризиків були переміщена на інші типи ризиків, від яких не обов'язково можна застрахуватися (Schneier 1998; Fraser 2010, с. 10). І у період 80-90-х рр. почав розвиватися комплексний напрямок. Але немає згоди, яку працю вважати першою у цій галузі, яка з них була комплексною і відповідала сучасним уявленням про предмет дослідження. Business Source Premier датує першу наукову статтю з даної проблематики 1998 роком (автори Schneier та Miccolis 1998). Одними з перших робіт вважають статті James Lam (середина 90-х); Colquitt, Hoyt, та Lee (1999) (Fraser 2010, с. 445). Деякі напрацювання були ще з 1775 року.

Якщо до 80-х років XX ст. *хеджування* і страхування вважалися єдиними засобами (економічного характеру) гарантування економічної безпеки (Quinn), то від кінця 90-х рр. почався прискорений розвиток досліджень, у яких вживається аббревіатура ERM. Агрохолдинги в Україні лише почали розглядати цей напрям управлінської діяльності і переважно використовують традиційні інструменти.

ERM досліджується лиш більше 10 років. Така відносна молодість напрямку зумовлює неоднозначність багатьох підходів, неможливістю однозначно визначити ефективність тих чи інших рекомендацій тощо, особливо для агробізнесу. Та якщо порівнювати рівень розвитку ERM у

галузях, то найвищий він у фінансовій сфері, зокрема у банківській, зважаючи на найдовший період використання ERM. Та й успіх цих інституцій залежить від балансування між збільшенням прибутків та управління ризиком. В Україні все ж у 2018 році НБУ затвердили рекомендації з інтегрованого управління ризиками для фінансових установ, доцільно було б подібні положення розробити і для корпоративного сектору.

Цікавий факт наводить (Lawrence Richter Quinn): до 2008 року, особливо в США, переважна більшість корпорацій доносила до акціонерів дуже мало інформації про свою систему ERM. Компанії в багатьох інших промислових країнах, як Канада, Великобританія та Австралія є набагато відкритішими у висвітленні даних про свої ризики та діяльність з ERM.

За кордоном існують спеціальні *об'єднання*, присвячені просуванню ERM. Серед них – the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), the Risk Management Association (RMA), інститут досліджень Enterprise Risk Management Initiative, the Risk & Insurance Management Society in New York, the Committee of Chief Risk Officers, the Conference Board in New York, the National Association of Corporate Directors, британська асоціація The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), the public sector risk management association (Alarm) та the Institute of Risk Management (IRM) (перелік, звісно, не є вичерпним). Крім того розвивають тему ERM і актуарії: публікують дослідження, створюють об'єднання тощо. Названі організації, бізнес-асоціації, великі компанії періодично проводять заходи з ERM проблематики.

До числа організацій, що займаються дослідженнями проблематики ERM слід віднести провідні консалтингові та аудиторські компанії світу (у т.ч. Велика трійка/MBB: McKinsey, Boston Consulting Group, Bain і Велика четвірка: Deloitte, Ernst&Young, KPMG, PwC), які постійно публікують зведені звіти, дослідження, методичні матеріали з питань ERM. Одна з компаній великої четвірки – PwC – взагалі стала співавтором першого довідника з упровадження ERM. Рейтингові агенції Moody's і Standard & Poor's для

страхових, банківських (з 2007 року) та нефінансових (з кінця 2008-початку 2009 року) фірм включають у методологію оцінки фактор використання компанією системи ERM. Але компаній з справді сильними системами обмаль.

Більшість ERM літератури стверджує, що якщо базою для реалізації ERM буде визначена система, структура (framework), то організація отримає вигоду. А адаптування існуючої структури забезпечить вищий рівень ефективності та продуктивності процесу.

Від якості менеджменту залежить ефективність виробництва, репутація організації, задоволеність споживачів, економічна безпека підприємства та держави. У сучасних ринкових умовах необхідність управління системою економічної безпеки не викликає сумніву, а для цього необхідно розробити чіткий теоретичний базис та визначити кращі практики.

Питання *інтеграції видів менеджменту* досліджували (Hortensius 2013), (Lupo, Arbor 2016), (Буряк 2015), (Лук'яненко, Галич 2011, 2012) тощо. Проте не вивчалась важливість інтегрованої системи менеджменту для економічної безпеки підприємства та поєднання не кількох стандартів, а всезагальне управління задля захисту від загроз у всіх аспектах діяльності агрохолдингу.

Менеджмент – наука, мистецтво та професія управління; сукупність принципів, форм, методів та засобів управління для підвищення ефективності діяльності, оптимального використання ресурсів та збільшення прибутків підприємства. Менеджмент як наука у сучасних умовах є не лише окремою дисципліною, а міжгалузевою, багатодисциплінарною галуззю знань, що поєднує в собі економічну теорію, соціологію, теорію управління, кібернетику, інформатику, теорію організації, кратологію, право, психологію, педагогіку, основи підприємництва та маркетингу. Така міждисциплінарна природа сучасного менеджменту та його орієнтація на вирішення практичних проблем є подібною до міждисциплінарного характеру сучасної економічної безпекології та науки про економічну безпеку підприємства зокрема.

До середини минулого століття у світі панувала думка про єдність менеджменту та один об'єкт управління – виробничий процес та персонал,

втім з розвитком постіндустріального суспільства та економіки знань зростає кількість самостійних напрямів з різноманітними об'єктами управління (Kiechel 2012). Диференція менеджменту полягає у різноманітності політик, цілей, підходів, об'єктів, функцій управління. Види менеджменту – це окремі частини управлінської діяльності, спрямовані на вирішення специфічних завдань. Теоретиками та практиками розроблені методи фінансового, стратегічного, антикризового, інноваційного менеджменту, управління ризиками, виробництвом, збутом, комунікаціями, якістю, бізнес-процесами, персоналом, проєктами, малими та великими підприємствами, відносинами з партнерами та клієнтами тощо.

Серед сучасних концепцій – поведінкова концепція (біхевіоризм), теорії альянсів, організаційної культури, людського капіталу, управління за цілями; технократичний менеджмент; система «канбан»; концепція «7S», внутрішніх ринків корпорацій; інтрапренерство, реінжиніринг, принцип «організацій, що самонавчаються», інституціоналізм (теорії контрактів, фірми, прав власності) та ін. Висока інформатизація та автоматизація процесів виробництва та управління, демократизація та інтернаціоналізація підприємств, динамічність та невизначеність ринку, віртуальні організації, гнучкі оргструктури, перехід від авторитарного стилю до лідерства, командний підхід, постійне навчання («life-long learning») та використання принципу Парето, нарощування делегування, перевага кількісному аналізу на основі статистичних методів збору та аналізу інформації – саме такі світові тенденції чинять вплив на сучасний менеджмент.

Співвіднесення функціональних складників системи економічної безпеки підприємства із видами менеджменту наведено в табл. 3.3. Класифікація видів управління проведена відповідно до об'єкта, їх теж вказано за функціональною ознакою – залежно від сфери діяльності підприємства чи його структурних частин. Крім восьми функціональних складників системи економічної безпеки підприємства, визначено також і загальні види менеджменту, що застосовуються у всіх сферах організації.

Таблиця 3.3

Спеціальні види менеджменту відповідно до складників системи
економічної безпеки підприємства

Функціональний складник системи економічної безпеки підприємства (системи ЕБП)	Функціональний/ спеціальний вид менеджменту
фінансовий	фінансово-адміністративний, банківський, податковий, бюджетний, інвестиційний, страховий менеджмент; управління активами, управлінський облік
кадровий	управління персоналом (HR/ кадровий менеджмент), само-, тайм-, когнітивний, освітній, кар'єрний, соціальний, креативний, мотиваційний, командний (управління командами), талант-менеджмент; управління результативністю, конфліктами, менеджмент організаційної культури та поведінки, аутсорсинг
політико-правовий	GR-менеджмент (Government Relations, відносини з урядом)
інформаційний	інформаційний, управління IT, системне адміністрування, дата-менеджмент (менеджмент даних), комунікаційно-комунікативний, управління бізнес-аналітикою, базами даних, інформаційна система управління
виробничий	менеджмент якості, R&D (НДДКР), управління дослідженнями, потужністю, запасами, матеріальними потоками; екологічний, енергетичний менеджмент; планування ресурсів, операційний (TQM, технологічний, виробничий)
силовий/фізичний/пожежний/ майновий	управління майном, менеджмент безпеки
ринковий	управління маркетингом, логістикою, вантажами, збутом, продажами, автопарком, життєвим циклом продукту; продуктово-товарний, PR, бренд-менеджмент, product placement
інтерфейсний	управління ланцюжками поставок
загальний (генеральний) менеджмент / корпоративне управління	організаційний, синергетичний, стратегічний, тактичний/поточний, оперативний, процесний, інноваційний, проєктний, адаптивний (альтернативи - атакуючий, проблемно-орієнтований, превентивний, прогностичний, сигнальний), антикризовий, у надзвичайних ситуаціях, ризик-менеджмент, знань, бізнес-менеджмент; управління змінами, розвитком, земельними ресурсами, організація заходів, лідерство, комплексне управління, контролінг, реінжиніринг, менеджмент за цілями, вартісний підхід

Джерело: розробка авторки

Хоча розвиток науки про економіку та менеджмент дійсно є важливим для успіху практичної діяльності, ми проти штучного створення наукових напрямків типу менеджелогії – вчення про комплекс видів менеджменту (авторства Мартынов 2010). Подібні твердження про створення псевдонаук розцінюємо як засмічення теорії менеджменту, адже саме в ній вивчаються всі види і типи управління.

Пітер Ф. Друкер у праці «Завдання менеджменту в XXI сторіччі» (Drucker 2001) визначає нову парадигму менеджменту, згідно з якою увага управлінців має бути прикута до зовнішніх та внутрішніх факторів, які чинять вплив на організацію. Наведена парадигма перекликається з концепцією управління економічною безпекою, адже явища зовнішнього та внутрішнього середовища повсякчас є джерелами загроз та ризиків. Глобалізаційні процеси, світові фінансові кризи, мінливість середовища, посилення впливу інформаційних технологій зумовлюють інтеграцію видів менеджменту. Залежно від наявності та ефективності цієї інтеграції, агрохолдинг здобуває нові можливості для розвитку чи стикається із новими проблемами – інтеграція видів менеджменту сприяє виживанню компанії у жорсткому конкурентному середовищі.

Інтегрована система менеджменту (ISM) – це сукупність різних видів управління, яка відповідає вимогам двох та більше міжнародних стандартів, що діють як єдине ціле. Синоніми – об'єднана система управління якістю, екологією і безпекою праці; корпоративна система менеджменту; система загального менеджменту компанії (Benefits of an Integrated Management System). ISM дозволяє поєднати процесний, ситуаційний та системний підходи. Система стає уніфікована, цілісна, ефективна, прозора та комплексна.

Інтеграція видів менеджменту забезпечує:

- 1) створення цілісної організаційної культури, чіткої стратегії, політики;
- 2) гармонізацію різних інтересів, організаційної структури управління;
- 3) формування єдиних процедур та правил; оптимізацію, уніфікацію планування, аналізу, документації; підготовки, навчання і розвитку персоналу, його залученості та мотивації, поширеності досвіду та знань;
- 4) узгодженість системи підзвітності, розмежування обов'язків, зростання продуктивності та результативності;
- 5) зниження витрат на розробку, сертифікацію та функціонування системи менеджменту;
- 6) зниження рівня загроз, пришвидшення реагування на зовнішні та внутрішні виклики;

- 7) оптимальне використання ресурсів, комплексне вирішення проблем виробництва, технологічного забезпечення тощо;
- 8) зменшення навантаження у сфері аудиту, моніторингу, аналізу;
- 9) відповідність низці міжнародних стандартів шляхом застосування єдиного набору методик;
- 10) збільшення платоспроможності, інвестиційної привабливості, довіри з боку страхових, кредитно-банківських установ, адаптивності організації;
- 11) покращення репутації, здобуття лояльності споживачів, конкурентних переваг на внутрішніх та зовнішніх ринках згідно умов COT, ЄС тощо;
- 12) постійне вдосконалення усіх видів менеджменту (ERA 2016).

Для співпраці з іноземними організаціями, виходу на міжнародні ринки необхідним кроком є імплементація інтегрованої системи менеджменту. Успішна сертифікація допомагає забезпечити підтвердження якості не лише продукції, а й самого агрохолдингу, його персоналу. Інтегрована система надає переваги в управлінні якістю, екологічністю, охороною праці, промисловою безпекою, персоналом, фінансами, інформацією, ризиками і безпекою. Саме так інтегрована система менеджменту допомагає вирішити стратегічне завдання підвищення ринкової вартості компанії, загалом зростає конкурентоспроможність.

Створення інтегрованої системи менеджменту може проводитися за одним із трьох варіантів (TechStreet 2016):

- 1) одразу створювати інтегровану систему менеджменту – цей шлях є найважчим, але і найефективнішим;
- 2) незалежне функціонування (створення) кількох систем, з подальшою інтеграцією – один за одним;
- 3) поступове додавання нових елементів в існуючу систему, створення «адитивних» (доповнюючих) моделей: до системи якості додаються інші.

Інтеграція може здійснюватися за наступними рівнями: заходи; політика і процедури; керівництва і документація; системи, які в свою чергу інтегруються в такому порядку: політика і планування, інформаційне

забезпечення, вдосконалення, оцінка відповідності і коригування, участь персоналу.

Досі найвідомішим залишається підхід до інтеграції на підставі стандарту ISO 9001, BS 5750 – підсистема менеджменту якості, який доповнюється екологічним менеджментом (ISO 14001), соціальної відповідальності (SA 8000, SI 10000), інформаційної безпеки (ISO/IEC 27002, BS 7799-1, 2:1999, 3:2005, ISO 17799:2000), менеджментом промислової безпеки та охорони праці (OHSAS 18001, BS 8800, ILOOSH), безпеки харчових продуктів (HACCP), управління проектами (ISO 21500, BS 6079:2010; IEC 62198:2013), управління ризиками (PD 6668:2000), записами (ISO 15489 -1:2016), енергетичним менеджментом (ISO 50001), галузевими стандартами (What Is An Integrated Management System).

Технологія створення ICM полягає у порівнянні двох або більше стандартів по пунктах, при чому у ISO 9001:2015 вже значно гармонізовано шаблон, термінологію, розділи (Шевцова 2015). У структурі стандартів низка компонентів співпадає (планування – політика, цілі, плани; процеси, документація), спільними є підходи до управління персоналом, внутрішніх аудитів, циклу управління PDCA (Plan – Do – Check – Action; принцип Шухарта-Демінга), а в національних та міжнародних стандартах з ризик-менеджменту процес управління фактично ідентичний. П.Друкер визначає (Drucker 2001) подібні головні п'ять завдань, які є притаманними кожній системі менеджменту: постановка цілей, організація роботи, мотивація та спілкування, оцінювання показників та розвиток персоналу.

Зарубіжні країни розвинутої ринкової економіки (зокрема США, Великобританія, Японія, країни ЄС) розробили і дотримуються міжнародних стандартів щодо впровадження ICM, які фактично є нормативно-правовою базою для поліпшення систем менеджменту: PAS 99:2012 – британська «Специфікація загальних вимог до систем менеджменту як основи для інтеграції», AS/NZS 4583:2016 австралійський/новозеландський стандарт «Інтегровані системи менеджменту – вказівки для бізнесу, урядових та

громадських організацій», DS 8001:2005 данський стандарт «Системи менеджменту-Вказівки для інтеграції системи менеджменту», Модель премії Європи з якості, Керівництво ISO 73 для розробників стандартів «Загальні елементи систем менеджменту» (Лучишина 2010).

В інтегрованому управлінні ризиками існують наступні підходи: Internal Control Integrated Framework (вбудована, інтегрована структура внутрішнього контролю), Enterprise Risk Management Integrated Framework інтегрована структура управління ризиками підприємства (авторства COSO), австралійський стандарт the Joint Australian/New Zealand Standard for Risk Management AS/NZS 4360:2004, the UK Risk Management (надрукований британськими асоціаціями The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) та ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector), міжнародний стандарт з ризик-менеджменту ISO 31000 (опублікований 13 листопада 2009 р., доповнюючий до нього – стандарт ISO 31010 – Техніки ризик-менеджменту від 1 грудня 2009 р. разом з оновленим Словником ризик-менеджменту ISO Guide 73).

Однак при подібній інтеграції кількох систем менеджменту, створена система звісно не є ідентичною системою загального менеджменту організації, оскільки не охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Вона не включає фінансовий, кадровий, стратегічний, інноваційний, інвестиційний, ризик-менеджмент та ін. Ми ж наголошуємо саме на важливості врахування всіх видів менеджменту при управлінні системою економічної безпеки – комплексне вивчення загроз за всіма функціональними складниками допомагає якнайнадійніше убезпечити агрохолдинг. Адже щоразу при кожному управлінському рішенні здійснюється вплив на всі сфери діяльності компанії – фінансові, кадрові, інформаційні, матеріальні та інші ресурси. А включення управління ризиками до ICM є необхідним.

Для ризик-менеджменту створені міжнародні стандарти ISO 31000 та документально затверджені концепції типу COSO Framework; для аудиту, проєктного менеджменту також є визначені стандарти (Organizational Project

Management Maturity Model (OPM3), які можна застосовувати для включення в ICM. У табл. 3.4 вказано одні з найвідоміших міжнародних стандартів з управління ризиками.

Таблиця 3.4

Стандарти ризик-менеджменту

Стандарт	Опис
CoCo (Criteria of Control) – Критерії Контролю, Канада	Система, створена Канадським інститутом дипломованих бухгалтерів (1995 р.)
Institute of Risk Management (IRM) – Міжнародний інститут ризик-менеджменту, Великобританія	Стандарт, створений спільно AIRMIC-Асоціація менеджерів зі страхування та ризику в галузі промисловості та торгівлі, ALARM- Публічна асоціація з ризик-менеджменту та IRM (2002)
Orange Book, Великобританія	Стандарт, підготовлений Державним Казначейством Великобританії (2004 р.)
COSO ERM - Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея, США	Система, розроблена Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредвея (2004 рік)
Turnbull Report – т.зв. Звіт Тернбулла, «Внутрішній контроль: керівництво для директорів», Великобританія	Система, підготовлена Радою з фінансової звітності (2005 рік)
ISO 31000	Стандарт, опублікований Міжнародною організацією зі стандартизації (2009 р.)
Британський стандарт BS 31100	Стандарт, опублікований Британським інститутом стандартів (2011 р.)

Джерело: (Horkin 2014, с.54)

Тож загалом важливо не лише поєднувати (синтезувати) види менеджменту, а й досягати бажаних результатів, успішно реалізувати стратегію агрохолдингу, забезпечувати позитивний синергетичний ефект від співпраці всіх підсистем компанії (рис. 3.7). Синергетичний ефект (грец. «syn» – «разом» та «ergeia» «праця, справа») виявляється в тому, що окремі елементи разом досягають більших, кращих результатів, ніж могли поодиноці (так званий принцип «1+1=3» – ціле виявляється більшим, ніж сума складових частин). Однією із передумов цього є спільне використання усіх наявних ресурсів: фінансових, кадрових, інформаційних тощо та узгоджена координація всіх дій.

фінансово-адміністративний менеджмент	енергетичний менеджмент
HR/кадровий менеджмент	управління майном
креативний менеджмент	менеджмент безпеки
талант-менеджмент	управління маркетингом
мотиваційний менеджмент	управління логістикою, продажами, PR
командно-проектний	адаптивний (альтернативи – атакуючий, проблемно-орієнтований, превентивний, прогностичний, сигнальний)
GR-менеджмент	антикризовий менеджмент
інформаційний менеджмент	ризик-менеджмент
комунікаційний та комунікативний	менеджмент за цілями, вартісний підхід
R&D (НДДКР)	операційний менеджмент (TQM, технологічний, виробничий)
екологічний менеджмент	

Рис. 3.7. Інтеграція видів менеджменту для розвитку системи ЕБ агрохолдингу

Джерело: розробка авторки

У дод. Т сформовано *інфографічний довідник* з інтегрованого управління ризиками за міжнародними стандартами. Наведено їх структуру, історію підготовки, принципи, концептуальні процеси та моделі. Він може слугувати додатком для підготовки внутрішньої документації з ЕБА, а *тезаурус* (дод. У) – для формування корпоративного словника термінів з управління ризиками.

Шевцова Г.З. розглядає *синергетичний менеджмент* як еволюційний процес вдосконалення системи менеджменту, а організовану синергію визначає як управлінську новацію: «у широкому сенсі синергетичний менеджмент, або концепція організованої синергії в управлінні підприємствами, – це система науково обґрунтованих уявлень про закономірності розвитку підприємств як складних відкритих нелінійних нерівноважних виробничо-економічних систем шляхом формування і функціонування механізмів їхньої внутрішньої самоорганізації. У вузькому розумінні синергетичний менеджмент розглядає умови й фактори організації позитивної синергетичної взаємодії окремих елементів і підсистем з виникненням кооперативних ефектів на різних рівнях і у різних сферах

діяльності підприємств для прискореного зростання їх ефективності» (Шевцова 2012, с.203].

Перераховані види менеджменту взаємопов'язані, а використання всього їхнього потенціалу дозволяє забезпечити високу ефективність діяльності агрохолдингу, гармонізацію різних інтересів, цілей, підходів, принципів.

Деструктивні чинники зовнішнього середовища негативно впливають на діяльність агрохолдингу, є перепорою до успішності та ефективності. Тож своєчасне виявлення та попередження ризиків та загроз – необхідне для гарантування захищеності фінансово-економічного стану аграрного холдингу. Таким чином ризик-менеджмент, фінансовий, антикризовий та стратегічний менеджмент становлять основу для інтеграції різноманітних видів управління задля забезпечення економічної безпеки агрокомпанії.

Інтегрування видів менеджменту є складним інноваційним проєктом, що має на меті підвищення ефективності загального менеджменту та посилення системи економічної безпеки агрохолдингу.

У всіх сучасних вітчизняних публікаціях з вивчення міжнародного досвіду гарантування економічної безпеки присутній ключовий недолік, що певним чином нівелює цінність цих робіт – поняття економічної безпеки підміняється поняттям безпеки і наводяться приклади охоронних агенцій та департаментів оборони в розвинених країнах світу. Але поняття економічної безпеки не тотожне поняттям фізичної, силової, майнової, інформаційної тощо.

В пункті 1.1 дисертації вже було визначено, що система економічної безпеки підприємства (ЕБП) в Україні є аналогом системи загального управління ризиками (Enterprise-Wide / Total / Integrated Risk Management System, ERM) закордонних компаній.

Загалом за рівнем розвиненості систем економічної безпеки на підприємствах та якістю науково-методичного забезпечення цих систем можемо виділити 3 географічних центри: 1) США та Канада; 2) Великобританія; 3) Австралія та Нова Зеландія. Ці країни одними з перших

ввели вимоги до гарантування економічної безпеки компаній на законодавчому рівні і запровадили відповідні стандарти.

Такі процедури контролю та регулювання забезпечили додаткові, окрім ринкових, стимули до формування і підтримки системи економічної безпеки підприємства на належному рівні і запобігання банкрутству. Наукові статті із зазначених країн-лідерів теж кількісно (зазвичай і якісно) переважають інших.

У табл. 3.5 зведені ключові моменти з деяких закордонних робіт з питань економічної безпеки підприємства, які відображають авторську вибірку рекомендованих моделей (які є найефективнішими і найдоцільнішими в сучасних умовах). Kleffner, Lee, та McGannon проаналізували практичну діяльність трьох компаній.

Перший кейс – Aerotech, дослідницько-конструкторський центр, що розробляв технологічні місії для НАСА. Мав і значні успіхи, і невдачі з управління ризиками. Функція із гарантування ЕБП попередньо зосереджувалася на чеклистах контролю якості, коли багато ризиків накопичувалися у функціональних переліках і проявлялись в найбільш невдалий момент і призводили до досить значних невдач. Змінено на ширшу систему: постійний моніторинг ризиків та відповідне бюджетування на їх оцінювання, використання мап ризику, періодичні зустрічі з інженерами, рада з відтермінування запуску проєктів, усунення ризиків яких не достатньо профінансоване.

Кейс 2 – Electroworks, велика канадська фірма з енергопостачання, оперує в галузі, де брак надійності може призвести не лише до фінансових та майнових збитків, а й до травм і смертей людей. Використовують воркшопи з RM і зустрічі один-на-один з керівниками, мапи ризику та були відновлені семінари з «визначення чорних лебедів» («чорний лебідь» у RM – малоймовірні події, які у вкрай рідкісних випадках своєї появи мають дуже потужний вплив на суспільство та/або бізнес. Автор теорії – Нассім Ніколас Талеб, книга «Чорний лебідь: вплив надто неймовірного») в планах аварійного відновлення компанії.

Таблиця 3.5

**Пропозиції практичного забезпечення економічної безпеки компанії:
зарубіжний досвід***

Країна, рік / Приклад, ключові висновки				
<i>США, Канада, (Mikes 2014)</i>				
Досліджено 3 практичні кейси за основними категоріями ERM-міксу => ERM мікс (за аналогією з маркетинг-міксом 4Р) - фундаментальні компоненти та детермінанти ERM: 1) процеси ідентифікації, оцінювання та розстановки ризиків за пріоритетами; 2) частота офіційних зустрічей з ERM (річні, раз на 2 роки, семінари впродовж року, щопіврічні оцінювання ризиків на очних засіданнях та щорічні зустрічі з розподілу ресурсів); 3) інструментарій (якісні описи та сценарії, багатовимірні візуалізації типу мап ризиків для кількісного аналізу за ймовірністю, впливом і контролюваністю ризиків; надзвичайно суб'єктивні рейтинги на кшталт «топ 10 ризиків фірми», статистичні оцінювання як Value-at-risk, стрес-тести, що вимагають значного масиву даних та зусиль при аналізі; виміри потенційних збитків тощо); 4) роль RM.				
Параметри проектування системи / Кейс	Процеси для визначення ризиків	Частота визначення ризику	Інструменти поширення інформації про ризики	Роль RM
Aerotech	ради з оцінки ризиків: незалежні та / або виконавчі директори	регулярні (річні або піврічні)	мапи ризику (вплив та ймовірність)	діловий партнер
Electroworks	воркшопи з RM: міжфункціональні групи на всіх рівнях персоналу; окремі зустрічі (CRO та лінійне керівництво)	і регулярні (два рази на рік), і на вимогу	мапи ризику (вплив, сила контролю та ймовірність), списки провідних ризиків	незалежний фасилітатор
Wealthfund	особисті зустрічі (CRO та лінійне керівництво)	регулярні (щотижневі)	статистичні аналізи наслідків ризику та вразливості (що як)	подвійна роль: незалежний нагляд та діловий партнер
<i>Мексика, (Martínez-González 2006)</i>				
Семех – третя найбільша компанія у світі з виробництва цементу та одна з головних латиноамериканських ТНК. ERM відрізняється від традиційного RM розумінням, що ризик має два боки: потенціал зростання та спаду (відповідно можливості прибутків чи ризик збитків). Використовується модель Measurement of Cash Flow at Risk (MCFR) та the Risk Calibration Choices (RCC). Зростання за рахунок міжнародної експансії через злиття і поглинання, вихід на нові ринки та концепція брендування цементу та готової суміші, тактики зменшення витрат та зростання продуктивності. Включення всіх змінних факторів ризику у бізнес-моделі CFAR (Cash Flow at Risk), яка враховує пов'язані з фінансовим ризиком прибутки та збитки у рядку «Чиста фінансова вартість» звіту про фінансові результати та вплив власності / збитків на «інші доходи» та / або «інші витрати», дає потужний інструмент вимірювання та управління ризиком. Це була головна мотивація для розробки моделі.				
<i>Хорватія, (Sprčića (2015)</i>				
Вибірка з 149 нефінансових компаній, акції яких виставлені на фондовій біржі Загреб. Емпіричне дослідження проведене шляхом аналізу річної фінансової звітності та приміток до неї і шляхом опитування. Відповіли – 61 компанія (41 %). Авторами розроблено ERM індекс, який вимірює якість процесів ERM компанії. Таким чином визначено низький рівень розвитку ERM в хорватських фірмах порівняно з західними конкурентами, менеджери більш зосереджені на фінансових та операційних ризиках, а стратегічні та інші ігноруються. За допомогою регресійного аналізу дійшли до дещо неочікуваного, але важливого висновку – визначені детермінанти системи ERM в цих компаніях є слабо прогнозованими і не пояснюють управлінські рішення. Рівень розвитку системи ризик-менеджменту залежить лише від розміру компанії та варіантів зростання.				
<i>Канада, (Kleffner 2003)</i>				
Вибірка з 336 компаній публічного та приватного секторів, які є членами RIMS (відповідей – 118, 35%). Письмове опитування про вплив корпоративного управління, зокрема регулювальних процедур фондової біржі Торонто на рівень розвитку системи ERM. Другий етап – 19 співбесід з ризик-менеджерами для визначення головних проблем, складнощів та переваг у діяльності системи ERM. Перевагами компанії визначили: комплексне оцінювання та визначення ризиків, єдина філософія компанії щодо ризик-менеджменту, однакові цілі для кожного відділу, більш стратегічна орієнтація всієї діяльності фірми: замість звичайного укладання страхових угод формується розуміння ризикованості проєктів та вдосконалюється процес прийняття рішень. Діє моніторинг суцільної діяльності фірми замість окремих дій, зростає зацікавленість та поінформованість ради директорів щодо ризик-менеджменту, а вказівки фондової біржі Торонто підтримали ініціативи ще кількох аудиторських організацій. Вже у 2003 році канадські фірми використовували інтегрований підхід до управління ризиками.				

*фрагмент, повна вибірка складає 115 публікацій

Джерело: сформовано авторкою

Кейс 3 – Wealthfund, приватна компанія з управління активами, пропонували можливості інвестування у зовнішні та внутрішні фонди. Фокус RM між 2007 та 2010-м роками полягав у відповідності до інвестиційних доручень у всіх командах і всіх продуктах, незважаючи на рухи ринку, вимоги ліквідності, гонитву портфельних менеджерів за виграшем на неспокійних ринках. Ризик-менеджери також проводили постійний огляд операційних ризиків, що зростають від помилок в документації, клірингу, розрахунку або звітності. Це була більше роль внутрішнього аудиту, хоча було приділено значну увагу контролю за ризиками, які можуть змінюватися на бурхливих ринках. Після початку світової фінансової кризи Wealthfund представив ще одну команду ризик-менеджерів, обов'язки якої полягали у тісній співпраці з керівниками в рамках бізнес-ліній. Кожен «вбудований» менеджер ризику мав подвійні лінії звітності, аналізував питання «що, як», різні сценарії як стрес-тестинг ефективності компанії.

З огляду зарубіжної літератури можемо зробити такі висновки та узагальнення (також ці твердження є найчастішими гіпотезами досліджень закордонних фахівців):

- для більшості компаній імплементація системи економічної безпеки позитивно впливає на ринкову вартість;
- зазвичай під час формування системи користуються керівництвом COSO 2009 року (цей посібник є найпопулярнішим і його мова найлегша для сприйняття);
- найпоширенішим методом збору фактичних даних про економічну безпеку компанії, як і в українських наукових працях, є анкетування.
- ймовірність імплементації та рівень розвитку системи ERM зростає разом з розміром фірми (більші фірми найімовірніше використовують хеджування), збільшенням фінансового левериджу (переваги від ERM зростають через збільшення ризику банкрутства), дохідності активів, непрозорості капіталу та асиметричності інформації і зменшенням ліквідності;

— компанії банківського, страхового чи енергетичного сектору найімовірніше застосовують систему ERM.

Крім того, ймовірність імплементації системи ERM зростає, якщо:

- компанія проводить діяльність у щонайменше двох сегментах чи бізнес-лініях;
- представництва компанії розташовані в кількох країнах і відповідно зростає вразливість до ризиків і сама їх кількість на міжнародних ринках;
- аудит компанії проводить представник Великої Четвірки, і фірма входить до рейтингів однієї з Великої Трійки рейтингових агенцій (Lechner 2017, Sprčića 2015).

Під більшість цих критеріїв підпадають агрохолдинги як суб'єкти господарювання. Тому використання пропозицій з кейсів, певна адаптація згаданих інструментів до корпоративних процесів будуть корисними у підвищенні ефективності СЕБА.

В опитуванні BCG визначено, що кількість використаних управлінських інструментів збільшилася з 2014 року, хоча вона залишається низькою.

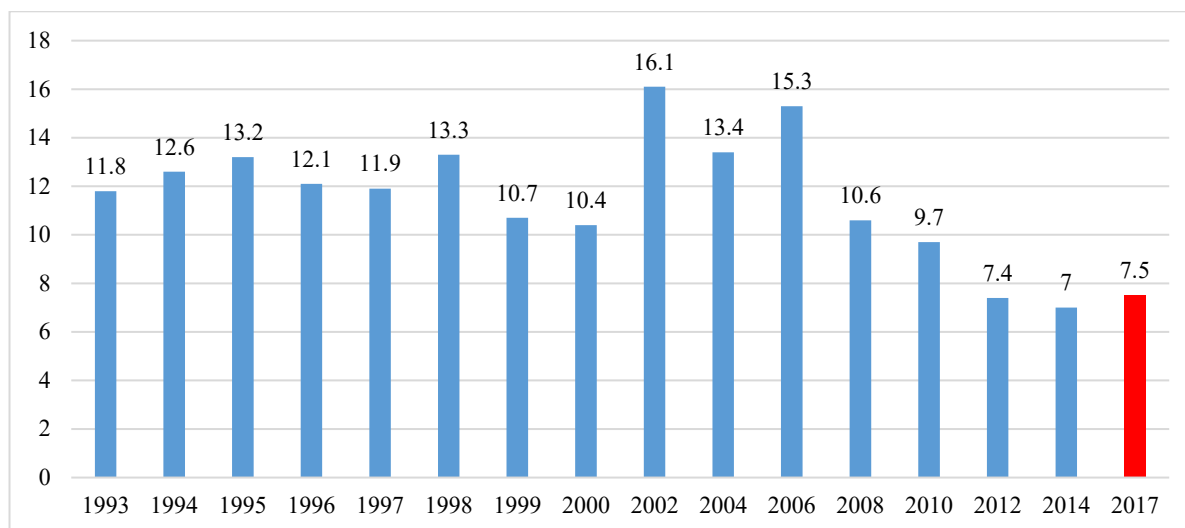


Рис. 3.8. Середня кількість інструментів, що використовуються на компанію

Джерело: Rigby, Bilodeau (April 2018)

Використання інструментів зросло в Азійсько-Тихоокеанському регіоні та Латинській Америці, але зменшилося в Північній Америці.

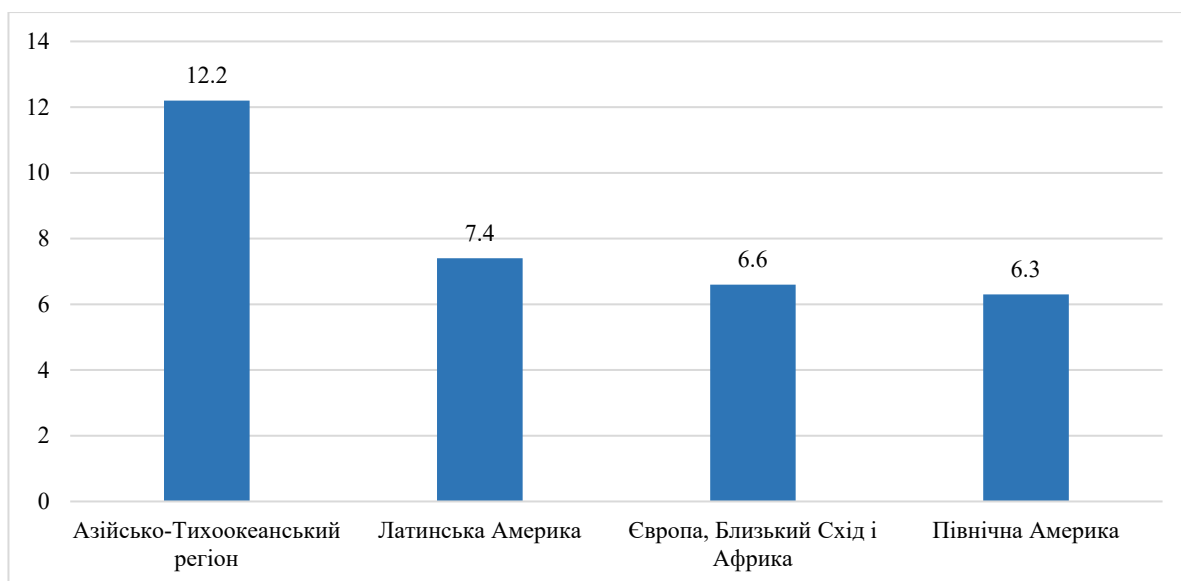


Рис. 3.9. Середня кількість інструментів менеджменту за регіонами
Джерело: *Rigby, Bilodeau (April 2018)*

Автори виділили низку світових тенденцій:

- 1) люфт від бюрократії та складності;
- 2) використання цифрових технологій для максимальних результатів;
- 3) розвиток сильної корпоративної культури;
- 4) зосередження на клієнтах;
- 5) спостереження за витратами у час зростання;

Найуспішніші компанії використовують весь комплекс доступних інструментів менеджменту (табл. Ф.1, 2). Слушним є поступове введення у бізнес-процеси агрохолдингів вказаного переліку інструментів та орієнтація на міжнародні тренди.

У подальшому важливим є вивчення практичних питань, пов'язаних з ефективним використанням стандартів, розробка методології створення інтегрованої системи, аналіз поширення цих ідей серед бізнес-спільноти тощо.

3.3. Впровадження методів та інструментів для забезпечення розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів в Україні

Діяльність агрохолдингів та усіх підприємств інших організаційних форм завжди проводиться в умовах якщо не повної, то часткової невизначеності. Так екзогенні та ендогенні чинники одночасно можуть бути джерелом можливостей і загроз. Тому успішне управління знаннями може мати величезний вплив на ефективність системи економічної безпеки агрохолдингу.

Донедавна більшість публікацій були присвячені окремому вивченню економічної безпеки та управління знаннями незалежно. Менеджмент знань майже не вивчався в контексті гарантування економічної безпеки підприємства, окрім поодиноких робіт вітчизняних та закордонних науковців (Захаров 2012, Мойсеєнко 2015, Россошанська 2013, Rodriguez, Edwards 2014, Lauria 2014) та інших, які хоча і створили базис для подальшого вивчення, все ж не достатньо висвітлюють сутність взаємодії цих процесів.

Вважаємо, що пріоритетний вектор розвитку – це управління знаннями та ризиками (Knowledge risk management, KRM) – нова мультидисциплінарна дослідницька сфера, що передбачає вирішення проблем, пов'язаних з традиційними методами управління ризиками.

Менеджмент знань (управління знаннями, knowledge management, KM) – це сукупність процесів і технологій, призначених для виявлення, збирання, отримання, створення, накопичення, поширення, розповсюдження, обробки, зберігання, застосування, передавання для використання знань для досягнення цілей підприємства шляхом найбільш ефективного використання знань.

Інтелектуальний капітал – знання, уміння, навички, освітній рівень, особисті зв'язки, практичний досвід експертів; корпоративна культура, нематеріальні активи (бази даних, списки клієнтів, програмне забезпечення, торгові марки, товарні знаки, патенти на винаходи, промислові зразки, сорти;

фінансові, комерційні, технологічні know-how; гудвіл, портфель замовлень), що використовуються для досягнення організаційних цілей.

Керівництво агрохолдингу має звертати увагу на три аспекти інтелектуального капіталу: фінансовий (інвестиції в дослідження), комунікативний (організація процесів розповсюдження існуючих знань), правовий (охорона конфіденційної інформації, ліцензій, авторських прав, юридичний супровід угод, франшиз та інших об'єктів інтелектуальної власності).

Успішність кожної компанії, досягнення нею економічної безпеки залежить від того, наскільки ефективно використовується наявна інформація, наскільки ефективно застосовуються знання та втілюються ідеї персоналу, чи дієвими є моніторинг дій конкурентів та правового середовища, економічна розвідка тощо. У цьому контексті управління знаннями у системі економічної безпеки підприємства є одним із факторів гарантування економічної безпеки агрохолдингів. Проте питання менеджменту знань з позиції забезпечення економічної безпеки підприємства теж не знайшло достатнього висвітлення у наукових публікаціях та практичних рекомендаціях.

Знання – це основний елемент інтелектуального капіталу, найважливіша частина нематеріальних активів сучасного підприємства, яка дозволяє досягти більшої ефективності діяльності, зростання продуктивності праці. Вони надають розуміння і спонукають до дії. Сучасні умови господарювання диктує світова економіка знань – конкурентною перевагою компанії стає ефективність використання наявної інформації, створення інтелектуального продукту, нових знань; нововведень, складних для відтворення сторонніми.

Корпоративні (організаційні) знання – це сукупність загальнонаукових та спеціалізованих знань, умінь та навичок, практичного досвіду, баз даних та знань, які використовує організація, підприємство, установа задля реалізації цілей безпеки, розвитку та зростання.

Знання у галузі економічної безпеки (за О.І. Захаровим 2012b, с. 41) – це сукупність усього того, що вироблено вченими і практиками для забезпечення

економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності – організаційних структур, технологій і методів роботи, інженерно-технічних засобів, правових основ, системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для системи безпеки, механізмів управління та взаємодії.

Тематичні бази знань (бібліотеки довідкових даних) містять знання загальнонаукові/теоретичні (закони, методології), системні/практичні (уміння працювати з ПК, оргтехнікою, знання іноземних мов, інформаційних технологій) та спеціалізовані – економіко-математичні (методи аналізу), технологічно-виробничі (обізнаність з технологіями, засобами виробництва, know-how), галузеві (інструкції, нормативи).

Менеджмент знань в системі економічної безпеки – це сукупність управлінських процесів, процедур, функцій, технік, прийомів, методів, програмно-технологічних засобів, які сприяють своєчасному доступу суб'єктів системи економічної безпеки підприємства до необхідних знань, інформації, даних для захисту від деструктивної дії загроз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Менеджмент знань в системі економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності передбачає контроль за процесами:

- створення нових знань про створення і ефективну діяльність системи економічної безпеки підприємства, збір та зберігання існуючих;
- ефективного використання знань у прийнятті рішень;
- втілення знань у продуктах, послугах; технологічному та технічному забезпеченні захисту підприємства;
- передачі, обміну існуючих знань між структурними одиницями підприємствами;
- забезпечення доступу до потрібних знань;
- захисту знань від загроз внутрішнього та зовнішнього характеру;
- підтримки цілісності та актуальності знань, проведення досліджень;
- структуризації, кодифікації знань у спеціалізованих базах.

Знання не є панацеєю, це лише потенційна можливість формування та функціонування дієвої системи економічної безпеки підприємства. Лише ефективне управління знаннями реалізує їхній потенціал захисту. Головна ціль управління знаннями в контексті гарантування економічної безпеки – здобути знання тоді, коли це необхідно і вдало їх застосувати, щоб нівелювати вплив небезпек, ризиків, загроз.

У різних організацій, установ та підприємств зазвичай є значний обсяг даних, якими не завжди зручно користуватися, з огляду на наявність чималої кількості сховищ для їх нагромадження. Серед цих носіїв інформації про економічну безпеку установи – персональні комп'ютери, змінні носії, накопичувачі, різноманітні сховища документів, бази даних, проміжні та підсумкові звіти, посібники, підручники, журнали, газети, книги, монографії, інформаційні бюлетені, інструкції, настанови, положення, накази, матеріали наукових та науково-практичних конференцій, повідомлення електронної пошти, і звісно, самі працівники-фахівці в галузі економічної безпеки. Умовно ці носії можна категоризувати як електронні, паперові та інтернет-ресурси.

Іванченко Н.О. зазначає, що інформація та практичний досвід, які досі розосереджені в різних місцях і не мають зручної форми представлення не можуть бути ефективно використані для прийняття невідкладного управлінського рішення (Іванченко 2012, с. 2). Саме забезпечення відкритості інформації, прозорого і легкого доступу, прийнятної форми представлення та правильної її інтерпретації для всіх суб'єктів системи економічної безпеки підприємства – складне завдання, що сприяє зручному використанню знань у прийнятті рішень та відповідно допомагає гарантуванню економічної безпеки. Агрохолдинг не зможе ефективно управляти економічною безпекою, якщо не в змозі ефективно управляти знаннями.

Джерелами отримання знань з економічної безпеки можуть бути науково-практичні конференції, спеціалізовані виставки, публікації консультантів, розробників обладнання та програмного забезпечення для системи економічної безпеки.

Два напрями управління знаннями передбачають дві протилежні думки: одна про те, що знання легко зберігати шляхом кодифікацій і реплікувати знову, інша – про відносність знань, їхня актуальність визначається лише ситуацією і зазвичай втрачається поза контекстом, у якому ці знання були створені чи поглиблені.

Водночас (Россошанська 2013b, с. 126) наголошує, що слід не плутати питання інформаційної безпеки та знаннєвої. Менеджмент знань розглядає особистість не як носія інформації, аналогічно комп'ютеру, а як найголовніше джерело створення нових знань, що розвивають суспільство та всі аспекти життя людини.

(Герасимчук 2010, с. 65) розглядає інноваційне, новітнє знання як інструмент управління, основу забезпечення економічної безпеки підприємства, стратегічний ресурс для прийняття управлінських рішень. Інноваційне знання ґрунтується на власному досвіді та інформованості; загальному баченні майбутнього; системному мисленні; досконалій технології передачі знання; вмотивованості; сучасних лідерських якостях менеджера. Автор на прикладі авіакомпанії класифікує новітнє знання за даними категоріями: технічні знання (міжнародні стандарти і нормативи, вимоги ЄС тощо); технологічні, екологічні, інформаційні (доцільність і своєчасність розробки IT-стратегії, впровадження сучасних програмних рішень, системи управління проєктами тощо); політичні; стратегічні (перспективи приєднання до альянсів, вибір ефективної бізнес-моделі і т.п.). Очевидно, що така класифікація дещо подібна до функціональних складників системи економічної безпеки і таким чином розмежовує знання відповідно до сфери застосування. Але варто зазначити, що дифузія знань, взаємопроникнення інноваційних рішень в різні підсистеми економічної безпеки підприємства здатна забезпечити кращу координацію зусиль у сфері гарантування економічної безпеки.

У статті (Мойсеєнко Федішин 2015, с. 516) запропоновано підхід до побудови системи економічної безпеки підприємства на основі поєднання

знання про зовнішнє середовище із інтелектуальним капіталом на підприємстві.

(Rodriguez та Edwards 2014) дослідили вісім елементів процесу поширення знань (три з яких пов'язані з людським фактором та міжособистісною комунікацією, один – з процесом поширення знань та чотири – з технологічним чинником, інформаційними системами ризик-менеджменту) та два елементи ризик-менеджменту (якість контролю за ризиками і впровадження системи економічної безпеки підприємства) в 121 фінансовій установі. Метою роботи було виявити, як концепції менеджменту знань можуть допомогти покращити систему економічної безпеки підприємства. Фахівці дійшли висновку, що ефективний менеджмент знань асоціюється з кращим контролем загроз, але організація має докласти додаткових зусиль, аби управління знаннями справді слугувало підтримкою системи економічної безпеки, сприяло її вдосконаленню.

Колектив авторів під керівництвом (Lauria 2014), використовуючи вторинні дані про фактори ризику зі звітів форми 10-K підприємств електроенергетичної промисловості, показали як інвестиції в менеджмент знань призводить до виконання процес ризик-менеджменту у фірмах. Колектив авторів знайшов емпіричні докази на підтвердження гіпотези, що інвестування в діяльність з управління знаннями діє як посередник у послідовності «загроза → реагування → рішення» та впливає на зменшення організаційних загроз. Дослідження підтримало твердження попередніх робіт «управління ризиками є управлінням знаннями», продемонструвавши об'єднання ризик-менеджменту та менеджменту знань.

У науковій соціальній мережі (Researchgate) на початку 2015 року було проведено обговорення на тему, чи можуть якісь процеси управління знаннями (наприклад, поширення знань) бути використані в процесах управління економічною безпекою підприємства. Дискусія велась у напрямі, чи дійсно є хоч якийсь зв'язок між поняттями. Закордонні науковці зазначили, що важливо не ототожнювати поширення знань про ризики з самим

управлінням загрозами. Менеджмент знань допомагає досягти ефективності, але не обов'язково мінімізує ризики. Безперечно погоджуємось, що управління загрозами в системі економічної безпеки першочергово спрямоване на визначення й інтерпретацію подій та явищ зовнішнього і внутрішнього середовища. Ці явища підприємство сприймає шляхом здобуття даних, які не мають сенсу, доки не перетворені в інформацію, а потім у знання для використання при прийнятті управлінських рішень.

Важливо, що застосування підходу управління знаннями в управлінні системою економічної безпеки допомагає відповісти на п'ять ключових питань в оцінці ризиків: що нам потрібно знати для завершення проєкту (бізнес-операції, завдання і т.п.) вчасно та згідно з кошторисом, де ці знання в даний час перебувають, звідки ці знання здобуті, де ці знання зберігаються, як пов'язані розрізнені дані та інформація, що застосовуються для створення цього знання.

Учені додають, що багато підприємств, проєктів «провалилися» через відсутність знань у персоналу або брак обміну знаннями в ході виконання роботи. Невдача може бути результатом здобуття відповідних знань у невідповідний час, запізно для вдалого реагування. Насправді, без управління знаннями як інструменту поширення знань про ризики між співробітниками система економічної безпеки агрохолдингу може страждати від неефективності та нерезультативності. Загалом дослідження управління знаннями та ризиками можуть бути розділені на дві категорії. Перша категорія відноситься до ефекту знань щодо зниження ризику. Друга категорія описує застосування процесів і інструментів управління знаннями в процесі управління ризиками. Процес створення знань є найбільш придатним в процесі ідентифікації ризиків.

Інноваційний тип розвитку базується на постійному вдосконаленні бізнес-процесів, персоналу (в т.ч. його знань, професіоналізму, творчого потенціалу, мотивації, управлінських відносин), командної (партисипативної) роботи для досягнення стратегічних цілей системи економічної безпеки.

Необхідними є інвестиції в освіту (Бадьор 2012 с. 6), кваліфікацію та компетенції співробітників, інформаційні технології. Тож основою інноваційного розвитку є знання персоналу, поглиблені науково-технічними досягненнями в галузі безпеки.

Управління знаннями в системі економічної безпеки підприємства унаочнено на рис. 3.10.

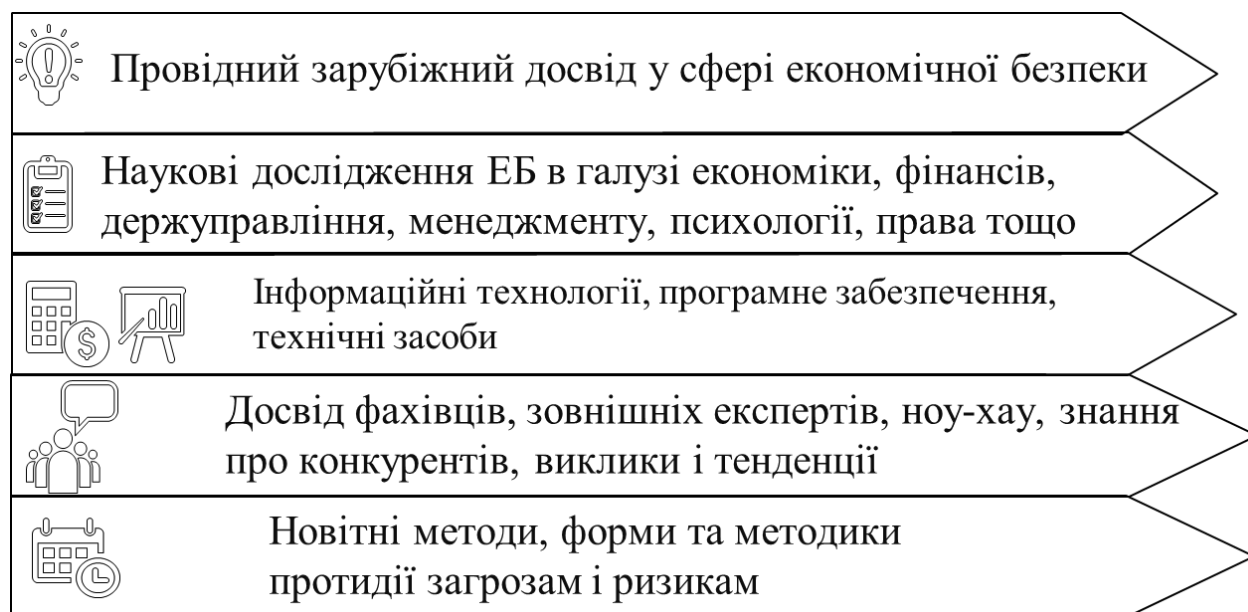


Рис. 3.10. Інноваційні знання, необхідні для розвитку системи економічної безпеки (ЕБ) підприємства

Джерело: розроблено авторкою

Новітні знання в системі економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності включають:

- 1) провідний зарубіжний досвід у сфері економічної безпеки;
- 2) наукові дослідження економічної безпеки в галузі економіки, фінансів, держуправління, менеджменту, психології, права тощо;
- 3) інформаційні технології, програмне забезпечення, технічні засоби;
- 4) досвід фахівців, зовнішніх експертів, ноу-хау, знання конкурентів, викликів і тенденцій;
- 5) новітні методи, форми та методики протидії загрозам і ризикам.

Технології (стратегії, інструменти) менеджменту знань (ПК, мобільний і кабельний зв'язок; електронна пошта; інтернет) в системі економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності включають наступні категорії:

- забезпечення групової роботи (наприклад, Google Drive, Dropbox, Lotus Notes для спільного доступу, обміну документами, їх обговорення і т.п.);
- підтримка робочого процесу (пов'язані зі створенням, використанням і підтримкою організаційних знань. Наприклад, створення і використання форм, документів);
- системи управління контентом/документами, які автоматизують процес створення веб-контенту та/або документів (текстові, графічні, відео-та аудіоредактори, мапи знань – рис.Ф.1-Ф.4);
- корпоративні мережі/портали-веб-сайти, які агрегують інформацію по всій організації або окремих груп, типу проєктних команд;
- електронне навчання – дозволяє організаціям створювати спеціалізоване середовище для навчання, обміну досвідом, інструктажів; перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців (наприклад, платформа Moodle). Це може бути розміщення планів уроків, моніторинг прогресу, онлайн-курси, програмне забезпечення;
- проєктне та особисте планування – автоматизація створення розкладу й управління часом (наприклад, Google Calendar, Microsoft Outlook та Project, Asana, Trello);
- віртуальні наради, що дозволяють проводити зустрічі «лицем до лиця» без перебування в одному місці (приклад – відеоконференції в Skype).

Причому наведені категорії часто інтегруються один з одним: приміром, засоби для робочого процесу є важливим аспектом систем управління документами та/або контентом, а більшість систем управління контентом і документами є інструментами для розробки корпоративних порталів.

А джерелами інформаційного забезпечення формування бази даних про економічну безпеку агрохолдингу можуть бути: матеріали про стан розвитку підрозділів, статистичні збірники, маркетингові дослідження про попит і

конкурентів (ціни реалізації та закупівель, обсяги збуту, персонал), офіційна звітність, інтернет джерела, ділові контакти з контрагентами, періодичні видання, інформація про законодавчо-правове забезпечення діяльності, про екологічні аспекти, інтелектуальну власність, охорону праці тощо.

Варто згадати про дослідження джерел на тему ERM колективу авторів Subramanian R. Iyer, Daniel A. Rogers та Betty J. Simkins (Fraser 2010, с. 419-439). Вони провели опитування топ-менеджменту різноманітних компаній і відповідно до результатів визначили топ-10 статей, книг та дослідницьких звітів про ERM з точки зору практичної цінності. Також автори розкрили важливу потребу у більшій інформації про ERM, особливо детальної щодо інтегрування ризиків, впливу на корпоративну культуру і тематичних досліджень (фактичних конкретних випадків). Найкориснішим ресурсами для вивчення кращих практик та методології ERM були названі COSO, послуги публічних бухгалтерів та консультантів, професійні об'єднання (RIMS, PRIMIA, SOA, тощо), газети та журнали, академічні журнали та статті і література в цілому [найвища рейтингова оцінка на думку ризик-директорів] (Fraser 2010, с. 419).

Відповідно до результатів огляду визначили топ-10 статей, книг та дослідницьких звітів про ERM. Крім того, автори розкрили важливу потребу у більшій інформації про ERM, особливо детальної щодо інтегрування ризиків, впливу на корпоративну культуру і тематичних досліджень.

Як зазначають автори, деякі результати були справді дивні. Наприклад, більш ніж третина респондентів не звертались до австралійського стандарту, який з 1994 року загалом вважається найпростішим, найзручнішим документом з ризик-менеджменту. Багато канадських практиків ERM також не використовували the Canadian Risk Management Standard (Fraser 2010, с. 388). До того ж, техніки COSO теж не були дуже популярними, хоча мають найбільше читачів. Це говорить про незначну практичну цінність цих матеріалів. Можливо, це пов'язане зі складністю стилю написаного, автори рекомендують у майбутньому переписати матеріали простішою мовою.

Protiviti's (2006) «Guide to Enterprise Risk Management: Frequently Asked Questions» видається таким, що зібрав більшу читацьку аудиторію, бо документ легше читається і сприймається.

Щодо інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємств – Information Security Management, то на ринку існує велика кількість програмного забезпечення (табл. Ф.3, HP та IBM теж пропонують свої розробки з контролю системи гарантування економічної безпеки). Найпоширенішим варіантом у сучасних умовах, певно, є розробка обрахунку власних критеріїв у табличному процесорі Microsoft Excel (зустрічається в рекомендаціях навіть швейцарських консалтингових компаній).

Критичними ризиками визначають фінансові, правові, операційні, стратегічні та невідповідності вимогам (законодавства, інвесторів тощо). Задля досягнення найкращих результатів, в ідеалі бажано було б проактивно управляти системою економічної безпеки і передбачати негативні події (Guinn 2018).

Для визначення потенційних проблем потрібно мати чіткий перелік загроз (дод.Ж) та програму дій, які схвалюються колективно керівництвом та всіма підрозділами. А для вирішення завдання організації та відслідковування ризиків підприємства чи установи слід використовувати спеціалізоване *програмне забезпечення* (ПЗ). Програмні засоби допомагають рейтингувати ризики, розставляти пріоритети завданням, проводити кількісне та якісне оцінювання, вести постійний моніторинг.

Ключові характеристики ПЗ у сфері ризик-менеджменту такі: є компонент для визначення ризиків (за допомогою формування реєстру/репозитарію ризиків конкретної установи, часто містить попередньо установлений перелік чи словник для редагування), оцінювання ризиків (створення рейтингів, деталізованих класифікацій на підставі численних факторів, окремих бізнес-одиниць і т.д.), моніторинг та перевірка (визначення ключових індикаторів ризику – KRIs – та фіксація ефективності процесів управління ризиками), звітування та контрольні панелі (т.зв. «dashboards» –

моніторинг ризиків та вирішення критичних ситуацій за допомогою зручних для сприйняття візуальних моделей, профілів, використання різних метрик та аналітичних матеріалів, виявлення впливу управління ризиками на прибутковість бізнесу). Також навіть у найпростіших програмах з ризик-менеджменту є компоненти «відповідність регуляторним вимогам» (гарантування того, що процеси управління ризиками відповідають усім вимогам законодавства шляхом відслідковування змін та необхідних регуляторних документів); управління критичними ситуаціями (менеджмент конкретних проєктів, що мають на меті усунення чи попередження загрози – допомагає у чіткому визначенні зобов'язань та підзвітності, моніторингу робочого процесу, автоматичних сповіщеннях та нагадуваннях про кінцеві терміни чи проміжні зустрічі), управління відповідною документацією (дозволяє співпрацювати над документами, ділитися ними та звітувати у режимі реального часу, слугує своєрідною базою знань для всіх співробітників) (Guinn 2018).

Ці функції ПЗ підтримують діяльність служби економічної безпеки, сприяють більшій прозорості самої системи економічної безпеки підприємства. Проактивна позиція та постійний моніторинг в управлінні економічною безпекою агрохолдингу призводить до кращого розуміння впливів внутрішнього та зовнішнього середовища, допомагає долати будь-які можливі проблеми чи спади в бізнесі, формує ризико-усвідомлену бізнес культуру, що оперує більш стратегічно. Дещо шокуючим є те, що багато комерційних інформаційних продуктів мають ціну у сотні тисяч чи навіть мільйонів доларів, але є безкоштовні продукти з відкритим кодом, які мають досить потужний функціонал. Всі наявні на ринку програми не позбавлені недоліків, варто враховувати це при виборі ПЗ.

Загалом виключно вдале програмне рішення для оцінювання ризиків підприємства повинне (Davies 2017) :

1) відповідати вимогам чіткої структури ISO 31000 (Risk Framework, рис. 3 Схема процесу управління ризиками), мати базу даних контекстної

інформації для фахівців у сфері аудиту, ризик-менеджменту, комплаєнсу; містити попередню таксономію ризиків, сотні готових KRIs;

2) включати чіткий вимір ризику, не лише суб'єктивні оцінки «Частота*Вплив», а саме оцінки параметрів, отримування результатів за інтегрованим рекурсивним калькулятором Монте Карло;

3) містити інтерактивну інформаційну панель, яка б дозволяла ризик-менеджерам та стейкхолдерам аналізувати звіти;

4) не обмежувати кількість користувачів та ризиків в реєстрі (безкоштовно).

Безсумнівно, застосування ІКТ в системі економічної безпеки має ряд суттєвих переваг, але водночас неймовірно важливим для успіху агрохолдингу є сам вибір ПЗ для управління ризиками. Кожне підприємство має свої особливості, унікальні потреби, тому найкращою тактикою у виборі ПЗ буде провести ретельний due diligence наявних на ринку пропозицій, відгуків та опитувань колег, а потім на практиці на пробних версіях визначити, в якій саме сфері найбільш потрібні зміни – де, як і чому наявна система економічної безпеки не діє і яка із пропозицій розробників ПЗ найвдаліше вирішує ці проблеми.

Розглянемо концептуальні підходи до підготовки фахівців у галузі економічної безпеки – питання, яким мають займатися і компанії, і державні / приватні заклади освіти. Вже згадувалось, що забезпечення національної безпеки в економічній сфері на рівні держави та організацій, установ, підприємств у сучасних умовах має низку проблем. Крім того, процес підготовки спеціалістів з економічної безпеки ускладнюється через:

- неузгодженість трактування поняття «економічна безпека підприємства»;

- недостатній рівень наукового та методологічного забезпечення спеціальності, розвитку наукових методів дослідження (зокрема відсутність універсальних методик оцінювання економічної безпеки, визначення кращих методів в механізмі забезпечення економічної безпеки тощо);

– брак критичного аналізу практики забезпечення економічної безпеки, відсутність публічного наведення кращих практичних кейсів у вітчизняному бізнесі, реальних «історій успіху» в системі економічної безпеки підприємства тощо;

– відсутність відділу чи навіть посади фахівця з економічної безпеки (або ризик-менеджера) в організаційних структурах управління багатьох суб'єктів господарської діяльності, нерозуміння керівництвом ролі такого підрозділу та/або нечіткість посадової інструкції.

Загалом фахівець має проводити конкретні заходи щодо забезпечення економічної безпеки, користуючись організаційними, економічними, правовими, психологічними, спеціальними методами, мати знання з аналітично-пошукової та детективної діяльності, організації технічного захисту інформації та охорони праці, протипожежного захисту, аналізу господарської діяльності, обліку, аудиту та контролю. Його завданнями є вчасне попередження загроз, виявлення негативних впливів, оцінювання рівня економічної безпеки, створення комплексної системи економічної безпеки, розробка концепцій управління економічною безпекою та ін.

В Україні підготовка фахівців у сфері економічної безпеки проводиться за такими напрямками: підготовка кадрів за спеціальностями та спеціалізаціями економічної безпеки; підготовка на базі ЗВО системи силових відомств; підготовка за суміжними спеціальностями (економісти, юристи, програмісти), викладання дисциплін циклу економічної, майнової, кібер- та інших видів безпеки для студентів широкого кола спеціальностей.

Є низка спеціальностей, спеціалізацій, а також наукова спеціальність, в рамках яких здійснюється підготовка фахівців з економічної безпеки. Професійна підготовка з безпеки в Україні ведеться за спеціальностями та напрямками: 071 «Облік і оподаткування» (спеціалізація «Фінансово-економічна безпека»), 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» та 073 «Менеджмент» («Управління фінансово-економічною безпекою»); безпека інформаційних і комунікаційних систем, системи технічного захисту

інформації, управління інформаційною безпекою, охорона праці, пожежна безпека, екологічна безпека, екологічний контроль, безпека інформаційних і комунікаційних систем, системи технічного захисту інформації, автоматизації її оброблення, управління інформаційною безпекою, адміністративний менеджмент у сфері захисту інформації, охорона праці (за галузями), пожежна безпека, управління пожежною безпекою, якість, стандартизація та сертифікація та підготовка магістрів зі спеціальності 8.18010014 «Управління фінансово-економічною безпекою» галузі знань 1801 – «Специфічні категорії», які перенесено до спеціальності 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки».

Спеціалізації, у рамках яких здійснюється підготовка фахівців з безпеки: менеджмент економічної безпеки; безпеки бізнесу; безпеки підприємств; охоронної діяльності; економічна безпека підприємств, управління фінансово-економічною безпекою, правове убезпечення підприємницької діяльності.

Різностороннє комплексне теоретичне навчання з економічної безпеки базується на вивченні економіки, обліку, психології, фінансів, інформаційних систем та права. Професіонал повинен мати ґрунтовну підготовку на стику спеціальностей, використовувати провідні матеріали та техніки.

Зміст, напрям і характер програми підготовки зумовлюється умовами майбутньої діяльності фахівців з економічної безпеки і розкривається через вивчення таких базових дисциплін і змістовних модулів: національна система безпеки; теорія безпеки соціальних систем; економічна безпека банківських та фінансових установ; організація кадрової безпеки; економічний аналіз та аудит в системі економічної безпеки; ризик-менеджмент; обліково-аналітичне забезпечення системи безпеки та конкурентної розвідки; фінансова безпека України; судово-економічна експертиза; економіко-математичне моделювання; методи та моделі прийняття управлінських рішень; управлінський облік; фінансовий менеджмент; організація міжнародної безпеки; корпоративна безпека; правове забезпечення безпеки суб'єктів господарської діяльності в Україні, комплексне забезпечення фінансово-

економічної безпеки; стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки; професійна психологія; наукове та методичне забезпечення діяльності фахівців з фінансово-економічної безпеки; охорона праці в галузі безпеки; цивільний захист.

Освітня модель професійної підготовки з економічної безпеки охоплює три окремих компоненти: економічна безпека, блок компетенцій студентів, блок форм і методів формування компетенцій (рис. 3.12). Найбільшу вагу має комплекс економічної безпеки, який обумовлює структуру і складові двох інших комплексів (Брусенцева 2016).

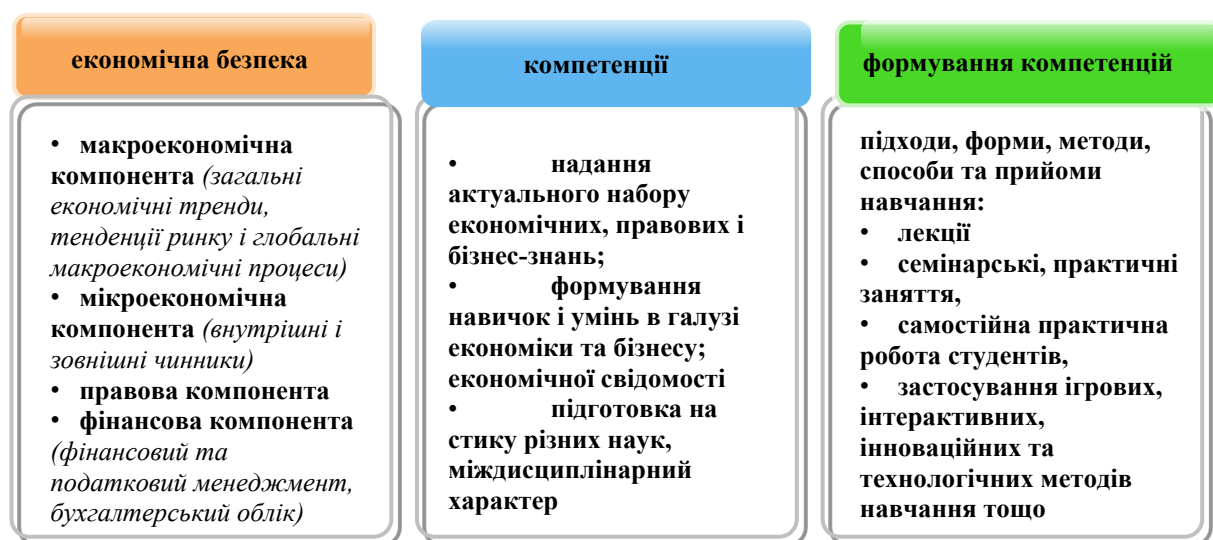


Рис. 3.11. Освітня модель професійної підготовки у сфері економічної безпеки

Джерело: сформовано авторкою на підставі (Брусенцева 2016)

Теоретична та практична підготовка покликана на формування набору компетентностей щодо створення проєкту ефективної системи економічної безпеки підприємства, установи, організації; управління економічною безпекою; аналізу бізнес-середовища та методів конкурентної розвідки; розробки стратегічних планів та програми забезпечення безпеки розвитку.

Професіонал має знати спеціалізовані нормативно-правові документи, що стосуються сфери фінансово-економічної безпеки; функції, загальні принципи побудови та організації діяльності комплексної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства; методику розроблення

концепції та планування діяльності системи фінансово-економічної безпеки; організацію та особливості здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності системи фінансово-економічної безпеки; особливості захисту інформації та комерційної таємниці на підприємстві; технології, форми, методи та методики протидії небезпекам, загрозам і ризикам; ділова розвідка як засіб моніторингу небезпек у зовнішньому та внутрішньому середовищах господарювання підприємства, технічні засоби спостереження, охорони та захисту; державну та недержавну системи безпеки; порядок розробки та ведення документації, що регламентує діяльність системи фінансово-економічної безпеки; порядок розробки та впровадження інновацій у систему забезпечення фінансово-економічної безпеки; механізми управління системою забезпечення фінансово-економічної безпеки; порядок організації, проведення контролю та оцінки рівня фінансово-економічної безпеки; передовий вітчизняний і зарубіжний досвід у сфері забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Програми з фінансово-економічної безпеки орієнтовані на такі посади професіоналів та управлінців: керівника (директора, начальника) підрозділу (служби, управління, департаменту та ін.) з безпеки (фінансово-економічної, інформаційної); з охорони та безпеки (фізичної та майнової); менеджера (управителя) систем з інформаційної безпеки; професіонала, аналітика/консультанта/наукового співробітника із питань фінансово-економічної безпеки; соціальної та корпоративної відповідальності підприємств, установ та організацій; радника, консультанта (оглядача) з економічних питань; відповідального працівника банку (філії банку, іншої фінансової установи), спеціаліста відділу внутрішнього моніторингу банку, судового експерта в сфері розслідування економічних правопорушень, професіонала з інтелектуальної власності, організації інформаційної безпеки; охоронної діяльності та безпеки, організації захисту інформації з обмеженим доступом; приватного детектива тощо.

На рис.3.12 узагальнено перелік рекомендованих інструментів, використання яких сприятиме забезпеченню інноваційного розвитку в системі економічної безпеки агрохолдингів. Загальна концептуальна модель дослідження наведена на рис. 3.13.



Рис. 3.12. Пріоритетний інструментарій інноваційного розвитку СЕБА

Джерело: сформовано авторкою

Таким чином, вищезазначені причини доводять, що компетентний фахівець повинен мати системні інтегративні міждисциплінарні знання для ефективного виконання своїх обов'язків з гарантування економічної безпеки підприємства: фінансові, економічні, юридичні, управлінські, безпекознавчі, психологічні, соціологічні тощо. Підготовка у вищих навчальних закладах супроводжується додатковими тренінгами, самопідготовкою та підвищенням кваліфікації на робочому місці («on-job training»).

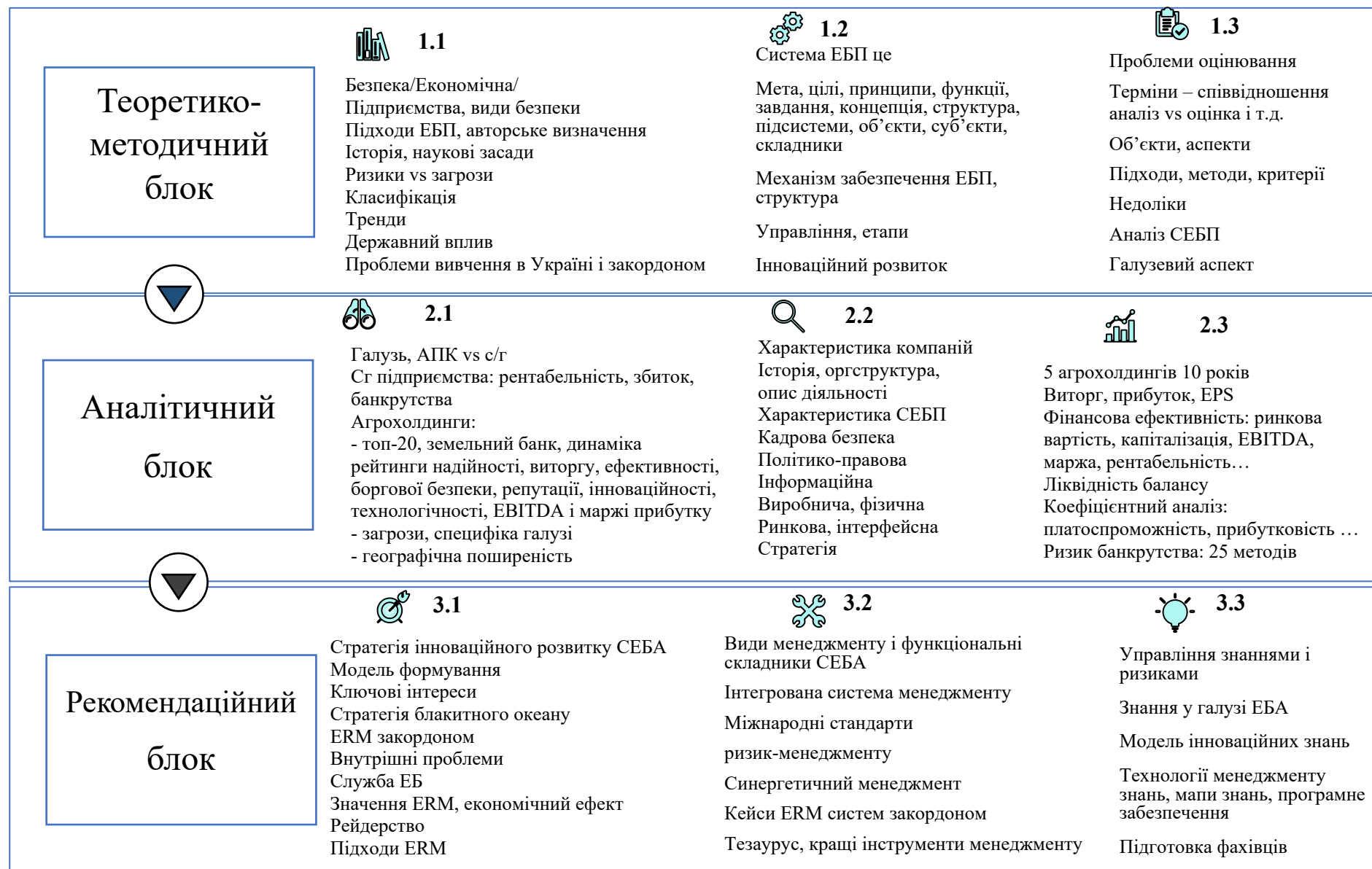


Рис. 4. Загальна концепція інноваційного розвитку СЕБА
Джерело: розроблено авторкою

Висновки до розділу 3

За підсумками дослідження сформульовано такі основні висновки та практичні рекомендації:

1. Стратегія інноваційного розвитку системи економічної безпеки агрохолдингу – це довготерміновий план гарантування економічної безпеки шляхом розробки і впровадження нових та/або удосконалення наявних форм організації системи економічної безпеки, механізмів управління та взаємодії, технічних засобів і технологій, форм, методів і методик протидії існуючим та потенційним викликам, небезпекам, загрозам і ризикам у сфері економіки, а також впровадження нових організаційних структур підрозділів безпеки (оптимізації існуючих) та підготовки/перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з безпеки, що окремо або в різних видах поєднання підвищує ефективність діяльності системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності.

Існують різноманітні класифікації видів стратегії економічної безпеки підприємства, основними з яких є формування системи (первинне гарантування економічної безпеки); підтримка бажаного рівня безпеки та стану системи економічної безпеки підприємства; поліпшення системи ЕБП та відновлення рівня економічної безпеки.

Розробка стратегії інноваційного розвитку системи економічної безпеки проводиться у наступні етапи: формування бачення, цілей, місії; моніторинг, аналіз загроз та середовища; визначення альтернатив та вибір з-поміж них; безпосередня реалізація стратегії та контроль, внесення коректив з відповідним переглядом.

2. Ключовими цілями формування стратегії економічної безпеки агрохолдингу є максимізація прибутку та ринкової вартості.

Визначено головні тенденції та ефективність програми інтегрованого управління ризиками. Наведено заходи протидії ворожим поглинанням як однієї з найбільших загроз сучасним підприємствам агросектору.

Альтернативною загальнокорпоративною стратегією для гарантування економічної безпеки та підвищення ефективності діяльності запропоновано стратегію блакитного океану.

3. Обґрунтовано, що інтеграція систем менеджменту стала вимогою сучасності для виживання підприємства; визначено кілька міжнародних стандартів, які можуть використовуватися при формуванні інтегрованих систем менеджменту (PAS 99:2006 – британська «Специфікація загальних вимог до систем менеджменту як основи для інтеграції», AS/NZS 4581:1999 австралійський/новозеландський стандарт «Інтегровані системи менеджменту – вказівки для бізнесу, урядових та громадських організацій», DS 8001:2005 данський стандарт «Системи менеджменту-Вказівки для інтеграції системи менеджменту», Модель премії Європи з якості, Керівництво ISO 72 для розробників стандартів), але жоден з них не враховує усі існуючі типи менеджменту. Проаналізовано практичний досвід різних країн світу у сфері забезпечення економічної безпеки на рівні підприємства.

4. Сформовано авторський підхід до інтеграції видів менеджменту з метою гарантування економічної безпеки підприємства – основними є ризик-менеджмент, фінансове, антикризове та стратегічне управління, до яких додаються всі види, що впливають на різні аспекти діяльності організації (кадровий, виробничий, інформаційний менеджмент та ін.)

5. Управління знаннями та ризиками (Knowledge risk management, KRM) – нова мультидисциплінарна дослідницька сфера, що передбачає вирішення проблем, пов'язаних з традиційними методами управління ризиками. Менеджмент знань в системі економічної безпеки – це сукупність управлінських процесів, процедур, функцій, технік, прийомів, методів, програмно-технологічних засобів, які сприяють своєчасному доступу суб'єктів системи економічної безпеки підприємства до необхідних знань, інформації, даних з метою захисту від деструктивної дії загроз зовнішнього та внутрішнього середовища. Знання не є панацеєю, це лише потенційна можливість формування та функціонування дієвої системи економічної

безпеки агрохолдингу. Лише ефективне управління знаннями реалізує їхній потенціал захисту. Головна ціль управління знаннями в контексті гарантування економічної безпеки – здобути знання тоді, коли це необхідно і вдало їх застосувати, щоб нівелювати вплив небезпек, ризиків, загроз.

6. Інноваційні знання в системі економічної безпеки агрохолдингу формуються за рахунок вивчення провідного зарубіжного досвіду у сфері економічної безпеки; проведення наукових досліджень економічної безпеки в галузі економіки, фінансів, держуправління, менеджменту, психології, права тощо; широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, програмного забезпечення, технічних засобів; залучення досвідчених фахівців, зовнішніх експертів, ноу-хау, використання знань конкурентів, аналіз викликів і тенденцій; розробки новітніх методів, форм та методик протидії загрозам і ризикам (хмарні сервіси, мапи знань, бази даних про потенційні ризики та ретроспективний аналіз).

7. Практичне використання удосконалених теоретико-методичних та практичних засад про стратегію інноваційного розвитку системи економічної безпеки агрохолдингу, щодо інтеграційно-синергетичного менеджменту та управління ризиками та знаннями з метою поліпшення функціонування системи економічної безпеки підприємства підтверджено довідками про впровадження результатів наукового дослідження (Додаток Б).

Результати розділу 3 опубліковані у роботах (Дуб 2016 а, d, е, f, j; 2018а, b, d, е, g, h, i, j).

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі виконано теоретико-методичне узагальнення та запропоновано шляхи забезпечення розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів шляхом використання новітніх інструментів та способів управління. За результатами дослідження обґрунтовано висновки й пропозиції теоретико-методичного та науково-практичного характеру:

1. З'ясовано сутність та економічний зміст категорії «економічна безпека агрохолдингу», що передбачає її розгляд на системних засадах як: 1) стан захищеності від загроз; 2) діяльність, спрямовану на забезпечення цього стану; 3) міждисциплінарну науку і дисципліну менеджменту, що надає нову інтеграційну властивість цьому поняттю, відсутню у окремих його складових. ЕБА характеризується особливостями галузі та розмірами консолідованих підприємств. Завдяки систематизації підходів до визначення ключових понять економічної безпеки (ЕБА, ризики, загрози) є можливим їхній детальніший критичний аналіз, що сприяє ретельнішому вивченню сутності термінів, кращому розумінню, надалі вдосконалює теоретичний базис, методологію аналізу та систему прикладного застосування в загальній системі управління в агрохолдингах.

2. Розроблено структуру, визначено механізм забезпечення системи економічної безпеки агрохолдингу та шляхи інноваційного розвитку. Система ЕБА є концептуальною категорією, яка визначає стратегічні рамки в управлінні загрозами і складається з об'єктів, суб'єктів, функціональних складників, методики оцінювання та заходів гарантування економічної безпеки; базується на політиці, концепції та науковій теорії безпекології. Механізм забезпечення ЕБА як частина системи забезпечення – це сукупність економіко-організаційних та правових методів і форм, засобів впливу та забезпечуючої частини, які сприяють реалізації функції управління в системі економічної безпеки підприємства задля гарантування стану захищеності. Інноваційний розвиток системи економічної безпеки агрохолдингу передбачає розробку та вдосконалення форм організації

(оргструктури, підготовки фахівців), механізмів управління, технічних засобів і технологій, форм, методів і методик протидії негативним факторам.

3. Узагальнено методичні підходи до оцінювання економічної безпеки агрохолдингів, здійснено типізацію критеріїв та прийомів діагностики економічної безпеки підприємства. В існуючих розробках з оцінювання ЕБП переважає використання методики інтегрального показника, експертного опитування для визначення важливості функціональних складників чи бального розрахунку впливу ризиків, доповнення цих моделей іншими загальноприйнятими методами. Для оцінювання ЕБА та аналізу стану СЕБА варто застосовувати комплекс якісних та кількісних методів.

4. Охарактеризовано сучасний стан та виявлено тенденції економічної безпеки агрохолдингів в Україні та світі. Агросектор в економіці держави, забезпеченні екологічної та продовольчої безпеки відіграє визначну роль, а агрохолдинги як найбільші суб'єкти агроринку впливають на загальний соціально-економічний стан. Порівняно діяльність агрохолдингів та незалежних підприємств, відповідно показники рентабельності вищі у фірм, що не входять до складу надвеликих агропромислових формувань. Наведена динаміка сукупного земельного банку та частки від загального обсягу земель сільськогосподарського призначення у користуванні агрохолдингів демонструє і певні зміни у стані СЕБА. Аналіз національних та міжнародних рейтингів земельного банку, фінансової надійності, ефективності тощо виявив тенденцію до нарощення земель в користуванні та значне використання позикових коштів.

5. Проаналізовано системи економічної безпеки агрохолдингів в Україні за функціональними складовими частинами: кадрова безпека, політико-правова, інформаційна, виробнича, фізична, ринкова та інтерфейсна. В обраних п'яти агрохолдингах і загалом по сукупності публічно відомих 115 агрохолдингів комплексного забезпечення економічної безпеки практично не проводиться, наявні системи відрізняються певною розрізненістю, розмежованістю між різними ланками управління, відділами та є фрагментарними. Необхідна подальша робота з удосконалення систем економічної безпеки підприємства в межах агрохолдингів.

6. На основі проведеного оцінювання показників економічної безпеки агрохолдингів в Україні (використано показники прибутку / збитку, доходності акцій, доходу від реалізації; здійснено коефіцієнтний аналіз; порівняно ринкову вартість, EV/EBITDA тощо, розраховано критерії ліквідності балансу, застосовано методики визначення ймовірності банкрутства) підсумовано, що в усіх без винятку аналізованих агрохолдингів, які є лідерами аграрного ринку України, присутні певні проблеми фінансового характеру, окремі моделі ймовірності банкрутства показували негативні результати. Не було жодного агрохолдингу, який пройшов би всі перевірки фінансово-господарського стану і відповідав нормативним значенням за кожним методом. Результатами здійснених розрахунків були подеколи санаційні заходи та антикризове управління. У випадку з агрохолдингом Авангард це є безумовним твердженням, для решти (стійких та відносно прибуткових МХП та Кернела, зростаючого ІМК та середнього за показниками Агротону) потрібні формування та розвиток системи економічної безпеки підприємства.

7. Визначено стратегічні напрями забезпечення розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів. Для Агротон, ІМК варто орієнтуватися на стратегію підвищення економічної безпеки, Авангард – на відновлення, Кернел та МХП – підтримки наявного рівня. У межах загальнокорпоративних планів варто звернути увагу на стратегію блакитного океану. Доцільність організації і розвитку СЕБА підтверджена аналізом економічної ефективності. Необхідним є повне висвітлення даних про агрохолдинги на державних статистичних ресурсах і врахування наявності СЕБА при формуванні рейтингів.

8. Розроблено способи імплементації зарубіжного досвіду інноваційного розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів, зокрема охарактеризовано комплексне управління ризиками (ERM), для якого сформовано інфографічний довідник. Авторська модель інтеграції видів менеджменту задля забезпечення економічної безпеки агрохолдингу, на відміну від існуючих, враховує аспект захисту від загроз та поєднує усі види управління, що сприяє формуванню синергетичному ефекту.

9. Надано рекомендації щодо впровадження методів та інструментів розвитку системи економічної безпеки агрохолдингів в Україні. Управління знаннями та ризиками (Knowledge risk management, KRM) – нова мультидисциплінарна дослідницька сфера, що вирішує проблеми, пов'язані з традиційними методами управління ризиками, одночасно вивчає економічну безпеку та управління знаннями у їхньому взаємозв'язку. Менеджмент знань у сфері ЕБ передбачає використання спеціалізованих програмних засобів і постійне вдосконалення підготовки фахівців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаманова, З.О. (2008). Концептуальні основи національної економічної безпеки. Університетські наукові записки, 4, с. 393-397.
2. Адаменко, Т.М. (2013). Система економічної безпеки підприємства: підхід до формування. Економіка. Менеджмент. Підприємництво, 25(2), с. 265-273.
3. Алькема, В. Г. (2011). Аналіз системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер.: Економіка, Вип. 16, с. 99-107.
4. Андрійчук, В. Г. (2009). Надконцентрація агропромислового виробництва і земельних ресурсів та її наслідки. Економіка АПК, 2, с. 3–9.
5. Антисуржик – правильна мова (2021). URL: https://ukrainskamova.com/publ/chinnij_pravopis/leksika/antisurzhik_pravilna_mova/5-1-0-244
6. Антонян, О. А., Афанасьєва, С. М. (2013). Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств: порівняльний аналіз. Восточно-Европейский журнал передовых технологий, 6 (3), с. 30-34.
7. Аристов, В. (2017). Фермеры или агрохолдинги? Оптимальная модель развития украинского агробизнеса. URL: www.proagro.com.ua/news/opinion/15755.html
8. Артеменко, Л. П. (2015). Стратегічне управління економічною безпекою інноваційно-орієнтованих підприємств. Вісник Донецького національного університету, Сер. В: Економіка і право, Вип. 1, с.13-17.
9. Арутюнова, К.Г. (2009). Способы защиты от недружественных поглощений в США. Право и политика, 9. URL: <http://www.center-bereg.ru/o4667.html>
10. Атаманов, Г. А. Рогачев, А. Ф. (2009). О необходимости новых подходов к исследованию феномена экономической безопасности. Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки, 1 (71), с. 320-325.
11. Бадьор, Ю. В. (2012). Роль інноваційних знань топ-менеджменту в стані економічної безпеки авіакомпанії. Наука і молодь. Гуманітарна серія, 11-12, с. 3-6.
12. Базилевич, В.М. (2014). Економічна безпека в АПК та її загрози: сутність та форми прояву. Науковий вісник Херсонського державного університету, 8 (серія «Економічні науки»), с. 73-77.

13. Барановський, О.І. (2015). Сутність економічної безпеки. *Współpraca Europejska (European Cooperation)*, 2(2), с. 59-76.
14. Басюркін, Н. Й. (2012). Класифікаційні ознаки і види агро-промислових формувань в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*, вип. 4, с. 260-269.
15. Бегаева, А.А. (2007). Особенности правовых средств предотвращения недружественных поглощений. *Бизнес, менеджмент и право*. URL: http://bmpravo.ru/show_stat.php?stat=552
16. Бехтер, Л. А. (2013). Методичний підхід для отримання інтегральної оцінки економічної безпеки сільськогосподарських підприємств на основі методу ентропії. *Бізнес Інформ*, 2, с. 83-87.
17. Белоусова, І.А. (2010). *Управлінський облік – інформаційна складова системи економічної безпеки підприємства*. К.: Дорадо-Друк.
18. Бизцензор (2018). Рейтинг долгов украинских агрохолдингов. URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3088631/rejting_dolgov_ukrainskih_agroholdingov
19. Білоус, Я. (2011). Аналіз підходів до визначення поняття «Економічна безпека підприємства». *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*, 23 (II), с. 241-247.
20. Білошкурська, Н. В., Лисенко, Н.О. (2014). *Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки агропромислових підприємств: [монографія]*. Умань: ВПЦ «Візаві» (Видавець «Сочінський»).
21. Білошкурська, Н.В., Білошкурський, М.В. (2013). Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємств. *Сталий розвиток економіки*, 2, с. 85-89.
22. Большотенко, І.В. (2014). Принципи організації системи економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, Вип. 5, Ч. 2, с. 36– 40.
23. Бровкіна, Ю.О. (2015). Підходи до вивчення поняття економічної безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*, 1 (17), с. 122-128.
24. Брусенцева, О. А. (2016). Формування компетенцій з економічної безпеки у майбутніх менеджерів. *Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління*, Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_1_3.

25. Буряк, Р.І. (2015). Інтегрована система менеджменту як основа забезпечення сталого розвитку підприємства аграрного сектору України. Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України, 3-4, с. 36-44.
26. Варналій, З.С., ред.; Буркальцева, Д.Д. і Наєнко, О.С. (2011). Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення [монографія]. К.: Знання України.
27. Варналій, З.С., ред.; Мельник, П.В., Тарангул, Л.Л. та ін. (2009). Економічна безпека: навч. посіб. К.: Знання.
28. Васильєв, О.В., Мейта, В.І. (2013). Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. Економічний аналіз, Том 14, 2, с. 138-145.
29. Васильців, Т. Г. Волошин, В. І., Бойкевич, О. Р., Каркавчук, В. В. (2012). Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: [монографія]. Львів: Арал.
30. Васильців, Т.Г. (2008). Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: Монографія. Львів: Арал.
31. Вахлакова, В. (2017а). Економічна безпекологія: становлення науки. Проблеми економіки, 1, с. 290-296.
32. Вахлакова, В.В. (2017б). Об'єкти оцінювання в оцінній системі економічної безпеки підприємства. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція з міжнародною участю, 1 грудня 2016 р. – 10 січня 2017 р. Полтава: ПолтНТУ, с. 219-223.
33. Вахлакова, В.В. (2017с). Оцінювання фінансової та ринкової складових економічної безпеки підприємства. Бізнес Інформ, 8, с. 212-218.
34. Великий тлумачний словник сучасної української мови (2009). Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун».
35. Власюк, О.С. (2008). Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. К.: Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України.
36. Вовк, В.В. (2014). Формування системи економічної безпеки підприємства. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedg ment/tom2/10_Vovk.htm

37. Волощук, Л. О. (2014). Класифікація підходів та методів формування аналітичних інструментів оцінювання економічної безпеки промислового підприємства. Економіка: реалії часу, 5, с. 224-231.
38. Воропай, В.А. (2013). Аналіз методичних підходів оцінки стану і рівня забезпечення системи економічної безпеки підприємства. Культура народів Причорномор'я, 257, с. 190-195.
39. Гавровська, Н.І. (2014). Еволюція концептів економічної безпеки. Економіка. Менеджмент. Підприємництво, 26 (II), с.171-182.
40. Гарічева, С.Ю. (2012) Система економічної безпеки підприємства. URL: http://thesis.at.ua/publ/menedzhment_rozvitok_teorija_ta_praktika/garicheva_s_ju_sistema_ekonomichnoji_bezpeki_pidpriemstva/5-1-0-52
41. Гєєць, В.М., ред.; Кизим, М.О., Клебанова, Т.С., Черняк, О.І. та ін. (2006). Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: Монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК».
42. Герасимчук, Ю.С. (2010). Інноваційні знання менеджерів як стратегічний ресурс та основа забезпечення економічної безпеки авіакомпанії. Актуальні проблеми економіки, 5, с. 60-68.
43. Гнилицька, Л. В. (2010). Особливості використання організаційно-діяльнісної психологічної концепції управління системою економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: економічна, Вип. 2, с. 189-195.
44. Гнилицька, Л.В. (2011). Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки суб'єктів господарювання як об'єкт наукових досліджень. Управління проектами та розвиток виробництва, 1 (37), с. 142-150.
45. Голович, Н. М. (2013). Методика аналізу та оцінки рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. Вісник Одеського національного університету. Економіка, Т. 18, Вип. 3(1), с. 79-83.
46. Горак, О.В. (2014). Організаційно-методичний підхід до забезпечення економічної безпеки підприємств на засадах дослідження генезису його розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету, 9-1 (ч. 3), с. 117-120.
47. Горошко, А., Нарчинська, Т., Озимок, І., Тарнай, В. (2016). Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання. Київ: ФОП Філімончук М.М.

48. Горячева, К.С. (2003). Фінансова безпека підприємства, сутність та місце в системі економічної безпеки. Економіст, 8, с. 65-67.
49. Давиденко, Н. М. (2014). Фінансова безпека аграрних формувань в системі корпоративного управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук, спец.: 08.00.08 – «Гроші, фінанси і кредит». К.: ННЦ «ІАЕ».
50. Давидюк, Т.В. (2013). Фінансово-економічна безпека або фінансова складова економічної безпеки: епістемологічний підхід. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Сер.: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз, Вип. 1, с. 39-52.
51. Данилишин, Т.Р., Галак, Ж.В. (2010). Фінансова безпека як складова економічної безпеки підприємств. Економікс, 12, с. 13–15.
52. Дехтяр, Н. А., Дейнека, О. В. (2015). Розділ 3. Стратегії підприємства. Фінансово-економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення, с. 254-266. В: Шапошников, К.С. та ін., заг. ред. Стратегії економічного розвитку: держава, регіон, підприємство: колективна монографія / У 2 томах. Херсон : Видавничий дім «Гельветика». Т. 2. 420 с.
53. Джек Траут о российском бизнесе: у компаний нет позиционирования (2013) / MarketingOne. URL: http://www.marketingone.ru/previous_events/2013_trout/index.htm
54. Діденко, Є. О. (2015). Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. Формування ринкових відносин в Україні, 5, с. 35-40
55. Дідус, С.М. (2011). Агрохолдинги в Україні: особливості становлення та розвитку. Економіка АПК, 12, с. 96-101.
56. Дмитрієв, І. А., Федотова, К. О. (2010). Визначення сутності економічної безпеки підприємства. Економіка транспортного комплексу, Вип. 16, с. 55-62.
57. Дмитрук, Є. В. (2010). Визначення стратегій підприємства в залежності від сили та напрямку впливу репутації підприємства на рівень його економічної безпеки. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 8 (150), Ч. 1, с. 358-364.
58. Дуб, Б.С. (2015). Термінологічний апарат сучасних досліджень проблеми економічної безпеки підприємств. В: Пріоритетні напрями формування інноваційної моделі розвитку економіки України: І Всеукраїнська науково-

практична конференція з міжнародною участю, 4 червня. Том 1. Черкаси: Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, ННІ економіки і права, с. 57-60.

59. Дуб, Б.С. (2016a). Механізм протистояння ворожому поглинанню як загрозі економічній безпеці підприємства: американський досвід для України. В: Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки: IV Міжнародна науково-практична конференція, Черкаси, 25-26 березня. Вид-во ПП Чабаненко Ю.А, с. 102-104.

60. Дуб, Б.С. (2016b). Поняття економічної безпеки підприємства в контексті розвитку сучасної української економічної науки. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки, 4, с. 63-72.

61. Дуб, Б.С. (2016c). Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. Управління проектами та розвиток виробництва, 4 (60), с. 5-18.

62. Дуб, Б.С. (2016d). Інтеграція та синергія видів менеджменту для вдосконалення системи економічної безпеки підприємства. Сталий розвиток економіки, 4 (33), с. 47-53.

63. Дуб, Б.С. (2016e). Менеджмент знань в системі економічної безпеки аграрного холдингу. Інноваційна економіка, 11-12 (66), с. 183-187.

64. Дуб, Б.С. (2016f). Стратегія інноваційного розвитку системи економічної безпеки агрохолдингу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, Вип. 14, с. 64-68. <https://doi.org/10.31498/2225-6407.14.2016.105624>

65. Дуб, Б.С. (2016g). Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, структура, значення. В: Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки: IV Міжнар. науково-практ. конференція (24–25 лист.), Житомир: ЖДТУ, с. 63-65.

66. Дуб, Б.С. (2016h). Управління системою економічної безпеки підприємства ключ до ефективної діяльності. В: Актуальні проблеми автоматизації та управління: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Випуск № 4. 25 грудня. Луцьк: Луцький національний технічний університет, с. 22-28.

67. Дуб, Б.С. (2016i). Інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємства. В: Молодь: наука та інновації 2016: IV Всеукраїнська науково-

технічна конференція (Дніпро, 6-7 грудня), Том 14. Економіка і управління в промисловості, Д.: ДВНЗ НГУ, с. 48-50.

68. Дуб, Б.С. (2016j). Служба економічної безпеки в рамках організаційної структури підприємства. В: Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., Луцьк, 8 груд. Частина 3. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, с. 174- 177.

69. Дуб, Б.С. (2016k). Особливості економічної безпеки агрохолдингів України в сучасних умовах господарювання. В: Проблеми і перспективи інноваційного розвитку аграрного сектора економіки в умовах інтеграційних процесів: Міжнародна наук.-практ. конф., 22 грудня. У 2 ч. Ч. 2, Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ, с. 223-228.

70. Дуб, Б.С. (2017a). Сучасний стан і тенденції економічної безпеки агрохолдингів в Україні. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*, Vol. 3, № 1, с. 94-107.

71. Дуб, Б.С. (2017b). Властивості, функції та завдання системи економічної безпеки аграрного холдингу. В: Молода академія-2017: Всеукр. науково-технічна конференція, Дніпро, 16-17 травня, Національна металургійна академія України. Дніпро: НМетАУ, У 2 т. Том. 1, с. 224-226.

72. Дуб, Б.С. (2017c). Проблеми ефективного забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах нових геополітичних викликів. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки, 5, с. 52-62.

73. Дуб, Б.С. (2018a). Концептуальні підходи до підготовки фахівців у галузі економічної безпеки. В: Міжнародна науково-методична конференція «Методичний потенціал, тренди та формати трансформації європейських освітніх систем» 20-21 лютого. Харків: ХНУБА, с. 261-263.

74. Дуб, Б.С. (2018b). Використання новітніх ІКТ в системі економічної безпеки підприємства. В: Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології у виробництві та освіті: стан, досягнення, перспективи розвитку: Всеукраїнська науково-практична Internet-конференція 12-18 березня, Черкаси: Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, с. 61-63.

75. Дуб, Б.С. (2018d). Проблеми застосування стратегії блакитного океану в контексті сучасних глобальних викликів. В: Інноваційне підприємництво: стан та

- перспективи розвитку: III Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», Київ: КНЕУ, с. 25–27.
76. Дуб, Б.С. (2018e). Міжнародні стандарти управління ризиками в інтегрованих системах менеджменту. В: Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти: II Всеукраїнська науково-практична конференція (29-30 березня), Дніпро: НМетАУ, с. 465-468.
77. Дуб, Б.С. (2018f). Наукові засади вивчення економічної безпеки. В: Х Ювілейна Міжнародна науково-практична конференція «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток» 18-19 квітня. Частина 1. Харків: ХНУБА, с. 105-107.
78. Дуб, Б.С. (2018g). Альтернативи системному підходу у теоретичному вивченні та практичному забезпеченні економічної безпеки підприємства. В: Формування освітнього простору в умовах інформаційного суспільства: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція 26-27 квітня, м. Запоріжжя, Запорізька державна інженерна академія, с. 108-110.
79. Дуб, Б.С. (2018i). Міжнародний досвід забезпечення економічної безпеки підприємства: кращі практики. В: Маркетинг та менеджмент у фокусі викликів нової економіки: Міжнародна науково-практична конференція 26–28 квітня. За заг. ред. проф. І.І. Черленяка. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», с.63-68.
80. Дуб, Б.С. (2018j). Управління знаннями та ризиками з метою інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємства. В: Молода академія 2018: Всеукраїнська науково-технічна конференція, 15-16 травня. Дніпро: НМетАУ, Том 2. с. 68.
81. Дуб, Б.С. (2019b). Систематизація метрик, методів і підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства. Економіка та право, [S.l.], n. 4 (55), p. 116-123. doi: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2019.04.116>.
82. Дуб, Б.С. (2019d). До питання діагностики систем економічної безпеки підприємств АПК. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України, (5), 75-83. <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.05.08>
83. Дудар, Т. Г. (2012). Проблеми формування та розвитку вертикально-інтегрованих структур в сільському господарстві. Вісник ТНЕУ, вип. 1, с. 126-136.

84. Дяченко, К.С. (2015). Методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємств будівельної галузі. Технологический аудит и резервы производства, 4 (5), с. 31-36. DOI: 10.15587/2312-8372.2015.47410
85. Єдинак, В. Ю. (2010). Забезпечення економічної безпеки країни в умовах глобалізації: Автореферат дис...канд.екон.наук; 08.00.03 - економіка та управління національним господарством. Запоріжжя: Класичний Приватний Університет.
86. Єфімова, Г.В., Марущак, С. М. (2013). Систематизація та ідентифікація загроз діяльності підприємства як передумова управління його економічною безпекою. Вісник соціально-економічних досліджень, Вип. 1, с. 77-84.
87. Живко, З. Б. (2014). Експертне оцінювання при проведенні моніторингу системи економічної безпеки підприємства. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки, Вип. 28, с. 111-116.
88. Живко, З.Б., Бабець, І.Г., заг. ред.; Алькема, В.Г., Бабець, І.Г., Живко, З.Б., Козаченко, Г.В., Копитко, М.І. (2015). Менеджмент безпеки держави, регіону, підприємства: проблеми і виклики сьогодення. Львів: Ліга-Прес.
89. Журавель, М. Ю., Полозова, Т.В., Стороженко, О.В. (2014). Ключові задачі економічної безпеки підприємства. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки, 7, с. 105-112.
90. Захаров, О. І. (2012а). Стратегія економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна, Вип. 2, с. 272-282.
91. Захаров, О.І. (2012b). Управління знаннями у системі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна, Вип. 1, с. 39-47.
92. Захаров, О.І. (2012с). Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки підприємств. Вчені записки університету «КРОК», 32, с. 80 - 86.
93. Захаров, О.І. (2015). Інновації в системі економічної безпеки. В: Черевко, О.В., Гнилицька, Л.В., Мігус, І.П., ред. Управління системою економічної безпеки суб'єктів господарювання: Колективна монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А.

94. Захарченко, В.И., Меркулов, Н.Н., Халикян, Н.В. (2009). Экономическая безопасность бизнеса. Одесса: Наука и техника.
95. Зачосова, Н.В., Горячківська, І.В. (2016). Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання функціонування системи економічної безпеки підприємств та фінансових установ. Глобальні та національні проблеми економіки, 10, с.339-344.
96. Иванюта, Т.Н. (2013). Основные подходы к формированию системы экономической безопасности на предприятиях. Молодой учёный, 4 (51), Часть 2, с. 215-223.
97. Ильяшенко, С.Н. (2003). Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке. Актуальні проблеми економіки, 3, с. 12-19.
98. Исакова, Д. (2013). Аграрный Франкенштейн. Forbes Украина, 8, 60-65.
99. Іванків, О.Я. (2015). Сутність системи економічної безпеки підприємства в умовах євроінтеграції. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, Випуск 11, с. 109-113.
100. Иванова, Н. С. (2010). Методи оцінки ефективності системи економічної безпеки підприємства. URL: <http://intkonf.org/ivanova-ns-metodi-otsinki-efektivnosti-sistemi-ekonomichnoyi-bezpeki-pidpriemstva/>
101. Иванова, Н.С. (2011b). Сучасні принципи забезпечення ефективної системи економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону, Вип. 7(2), с. 57-61.
102. Иванова, Н.С. (2011a). Оцінка ефективності системи економічної безпеки агропромислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Д.: Дніпропетр. держ. аграр. ун-т.
103. Іванченко, Н.О. (2012). Розробка карти знань про стан економічної безпеки підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури, Вип. 34, с. 47-53.
104. Иванюта, Т.М., Заїчковський, А.О. (2009). Економічна безпека підприємства. К.: Центр учбової літератури.
105. Ігнашкіна, Т. Б., Шатохін, А. Л. (2013). Економічна безпека підприємства та її трактування у наукових працях. Забезпечення економічної безпеки виробничих систем за умов розвитку конкуренції: X Міжнар. наук.-практ. конф. URL:

- http://mevhnu.com/load/2013/3_zabezpechennja_ekonomichno_ji_bezpeki_virobnichikh_sistem_za_umov_rozvitku_konkurenciji/33-1-0-176.
106. Ілляшенко, О. В. (2014). Механізм функціонування системи економічної безпеки підприємства: підхід до побудови. Економіка. Менеджмент. Підприємництво, 26 (1), с. 160-168.
 107. Ілляшенко, О. В. (2015а). Оцінювання необхідної складності системи економічної безпеки підприємства. Бізнес Інформ, 10, с. 265-272.
 108. Ілляшенко, О.В. (2015b). Модель оцінювання стану системи економічної безпеки підприємства. Проблеми економіки, 3, с. 301-308.
 109. Ілляшенко, О.В. (2016). Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків: Мачулін.
 110. Інфографічний довідник «Агробізнес України» 2013-2020.
 111. Кавун, С. В., Амеліна, Л.В. (2010). Аналіз реалізацій системи економічної безпеки підприємства. Системи обробки інформації, Вип. 3, с. 171-172.
 112. Камлик, М.І. (2005). Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект. К.: Атака.
 113. Кантаєва, О. В. (2014). Проблеми збереження та підвищення економічної безпеки підприємств та її складових у сучасних умовах господарювання. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону, Вип. 10 (1), с. 49-60.
 114. Карачина, Н.П. (2010). Методичний інструментарій оцінювання економічної безпеки підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика, 690, с. 302–309.
 115. Карковська, В. Я. (2013). Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства. Інтегроване стратегічне управління: проблеми адміністрування, економічної безпеки та проектної діяльності: перша міжвузівська науково-практична конференція, 24-26 квітня, Львів / Національний університет «Львівська політехніка». Львів: Видавництво Львівської політехніки, с. 31–32.
 116. Карковська, В. Я., Боднар, І. В. (2014). Шляхи удосконалення управління економічною безпекою транспортних підприємств. Молодий вчений, 6 (1), с. 136-139.

117. Карпов О. (2020). Самые крупные агрохолдинги мира и их владельцы URL: <https://foodbay.com/wiki/finansy/2019/04/11/samye-krupnye-agroholdingi-mira-i-ih-vladelcy>
118. Кваско, А. (2015). Стратегічні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства. URL: http://www.uad.lviv.ua/wp-content/uploads/2015/nayk_prakt_2015.pdf
119. Кирилюк Є.М., Дуб, Б.С. (2018с). Класифікація ризиків, небезпек і загроз економічній безпеці підприємства. В: Творчий пошук молоді курс на ефективність: IX Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 21 березня, Хмельницький: ХКТЕІ, с. 51-54.
120. Кирилюк Є.М., Дуб, Б.С. (2018h). Матричні методи оцінювання економічної безпеки підприємства. В: Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз. Всеукр. наук.-практ. конф., Дніпро, 26-27 квіт. В 2-х томах. Т. 1. Нац. метал. академія України, с. 270-272.
121. Кирилюк, Є.М., Дуб, Б.С. (2018а). Класифікація ризиків, небезпек і загроз економічній безпеці підприємства. В: Творчий пошук молоді курс на ефективність: IX Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 21 березня, Хмельницький: ХКТЕІ, с. 51-54.
122. Кирилюк, Є.М., Дуб, Б.С. (2018b). Матричні методи оцінювання економічної безпеки підприємства. В: Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз. Всеукр. наук.-практ. конф., Дніпро, 26-27 квіт. В 2-х томах. Т. 1. Нац. метал. академія України, с. 270-272.
123. Кирилюк, Є. М. (2013). Аграрний ринок в умовах трансформації економічних систем: монографія. К.: КНЕУ.
124. Коваленко, О. В. (2016). Підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, Вип. 1, с. 65-72.
125. Козаченко, А.В., Пономарев, В.П., Ляшенко, О.М. (2003). Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения. К.: Либра.
126. Козаченко, Г. В., Адаменко, Т. М. (2015). Економічна безпека підприємства: аналіз наявних визначень. Науковий Вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 1 (69), с. 90–95.

127. Козаченко, Г. В., Ілляшенко, О. В. (2015). Особливості оцінювання стану системи економічної безпеки підприємства у контексті формування механізму її управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 4, Т. 3, с. 97-101.
128. Козаченко, Г.В., Вахлакова В.В. (2016). Об'єкти та підходи в оцінюванні економічної безпеки підприємства як основні елементи оцінної системи. В: Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: кол. моногр. в 3 т. / за заг. ред. В.О. Онищенко та Г.В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, Т. 1, с. 185-208.
129. Козаченко, Г.В., заг. ред.; Ляшенко, О.М., Погорелов, Ю.С., Безбожний, В.Л. та ін. (2010). Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія: у 3 т. Т.1. Луганськ: Елтон.
130. Козаченко, Г.В., Кузьменко, О. М. (2013). Експлейнарний базис екосесента: принципівий підхід до змісту. Економіка. Менеджмент. Підприємництво, 25 (1), с. 209-217.
131. Козаченко, Г.В., Погорелов, Ю.С. (2015). Оцінювання економічної безпеки підприємства: аналіз основних підходів. В: Менеджмент безпеки держави, регіону, підприємства: проблеми і виклики сьогодення: кол. моногр. / за заг. ред. З.Б. Живко, І.Г. Бабець. Львів: Ліга-Прес, с. 238–251.
132. Козаченко, Г.В., Погорелов, Ю.С. (2015). Про деякі проблеми у сучасній економічній безпекології. Управління проектами та розвиток виробництва, № 3(55), с. 6-18.
133. Козлова, В.Я. (2011). Механізм впровадження інновацій на промисловому підприємстві. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси», Випуск 8 (29), ч. 3, с. 66-72.
134. Колот, А. М. (2014). Міждисциплінарний підхід як передумова розвитку економічної науки та освіти. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка, 5 (158), с. 18-22.
135. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р (зі змінами) / База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
136. Корезин, А.С. (2008) Методология развития системы экономической безопасности предприятия на базе корпоративных механизмов управления рисками: автореф. дис. ... доктора эконом. наук: 08.00.05 - Экономика и

- управление народным хозяйством (Экономическая безопасность). Санкт-Петербург. URL: <http://oldvak.ed.gov.ru/common/img/uploaded/files/vak/announcements/economich/17-11-2008/KorezinAS.doc>
137. Корнієнко, Т. О. (2012). Економічна безпека підприємства як категорія економічної науки. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 4 (62), с. 68-75.
 138. Корнієнко, Т.О. (2013). Методика оцінки рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. Сталій розвиток економіки, 4, с. 336-342.
 139. Кравчук, А.Ю., Кліменко, Т.Л. (2010). Система управління методичним забезпеченням економічної безпеки на підприємстві. Ефективна економіка, 9.
 140. Кравчук, П.Я. Формування системи корпоративної безпеки: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Тернопіль, 2006.
 141. Кропивко, М.Ф. (2013). Підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості АПВ на основі розвитку кластерних систем. Економіка АПК, 3, С. 3-15.
 142. Куркин, Н.В. (2004). Управление экономической безопасностью развития предприятия. Днепропетровск: Арт-пресс.
 143. Лебедко, С. А. (2015). Систематизація теоретичних підходів до визначення поняття «економічна безпека підприємства». Ефективна економіка, 11.
 144. Лебідь, І. О. (2013). Дослідження структури економічної безпеки акціонерних товариств. Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси, Вип. 10 (3), с. 406-411.
 145. Ліга. Бизнес. (2016). В долгах как в шелках: рейтинг должников в украинском АПК. URL: <http://biz.liga.net/all/prodovolstvie/stati/3308415-v-dolgakh-kak-v-shelkakh-reyting-dolznikov-v-ukrainskom-apk.htm>.
 146. Логутова, Т. Г., Нагаєвський, Д. І. (2011). Економічна безпека підприємства: сутність, завдання та методи забезпечення. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, Т. 2, с. 204-207.
 147. Локотецька, О.В. (2011). Використання системного підходу при дослідженні економічної безпеки підприємства. Технічний прогрес та ефективність виробництва, 8, с. 197-202.

148. Лук'яненко, В., Галич, І., Жиліна, О. (2012). Упровадження інтегрованих систем менеджменту на підприємствах України. Стандартизація, сертифікація, якість, 1, с. 58-61
149. Лук'яненко, В.М., Галич, І. В., Афанасьєва, О. В. (2011). Інтегровані системи менеджменту. Якість технологій та освіти, 2, с. 67-70.
150. Лупенко, Ю. О., Кропивко, М. Ф., Малік, М. Й. та ін.; за ред. М. Ф. Кропивка. (2013b). Розвиток аграрних холдингових формувань та заходи з посилення соціальної спрямованості їхньої діяльності. К.: ННЦ «ІАЕ».
151. Лупенко, Ю. О., Кропивко, М. Ф. (2013a). Агрохолдинги в Україні та посилення соціальної спрямованості їх діяльності. Економіка АПК, 7, с. 5–21.
152. Лучишина, К.Л. (2010). Основи формування інтегрованої системи управління якістю аграрних підприємств. Агросвіт, 21, с. 56-60.
153. Ляшенко, О. М. (2015). Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Київ: НІСД.
154. Ляшенко, О.М. (2014). Аналітичний огляд сучасних підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства. Вісник Запорізького національного університету, 1 (21), с. 254–263.
155. Макарчук, О. В. (2013). Стратегія економічної безпеки підприємства: обґрунтування та окремі методичні засади формування. Наук. зап. (Укр. акад. друкарства), 1, с. 100-105.
156. Макуха, М.С. (2011). Особенности трактовки понятия «риск» в контексте обеспечения экономической безопасности предприятия. Культура народов Причерноморья, 10 (204), с. 155-157.
157. Мартин, А. (2010). Захист економічної конкуренції у сільськогосподарському землекористуванні : переваги і недоліки агрохолдингів. Землевпорядний вісник, 8, с. 26-32.
158. Мартынов, Л. М. (2010). Менеджментология – учение о комплексе видов менеджмента. Международный журнал экспериментального образования, 7, с. 154-155.
159. Масляк, П.О. (2008). Системи і комплекси / Рекреаційна географія. URL: http://tourlib.net/books_ukr/maslyak-rekr4-1.htm

160. Матвійчук, А. В. (2013). Нечіткі, нейромережеві та дискримінантні моделі діагностування можливості банкрутства підприємств. Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці, 2, с. 71-118.
161. Матвійчук, Л. О. (2012). Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства». Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки, 5 (230), с. 50-54.
162. Мельник, К. Б. (2013). Управління агрохолдингами в напрямку від масштабності до ефективності (з досвіду компанії «Авангард»). Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес, Вип. 181 (1), с. 174-184.
163. Мельник, О. О. (2011). Система загроз економічної безпеки підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», 25, с. 97–103.
164. Мельникова, К. (2011). Сучасні управлінські підходи до визначення сутності поняття «Економічна безпека підприємства». Экономика Крыма, 4 (37), с. 167-170.
165. Методика Korn Ferry (2018). Рейтинг роботодавців. URL: <https://focus.ua/economics/413836-bezotxodnoe-proizvodstvo.html>
166. Михальчук, Л.В., Суха, М.І. (2013). Аналіз поняття «холдингова компанія» та принципів управління. Культура народів Причорномор'я, 257, с. 204–208.
167. Мігус, І.П., Худолій, Л.М., Денисенко, М.П., Міхно, С.П. (2012). Корпоративне управління в системі економічної безпеки акціонерних товариств України: монографія. Черкаси: ТОВ «Маклаут».
168. Міщенко, С.П. (2011). Концептуальні аспекти економічної безпеки підприємств у ринковій економіці. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2, с. 190-195.
169. Мойсеєнко, І.П., Марченко, О.М. (2011). Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів: Брама.
170. Мойсеєнко, І.П., Федішин, О.О. (2015). Управління знаннями в системі економічної безпеки підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 5, с. 516-519.

171. Молодецька, О. М. (2009). Сучасні підходи до класифікації складових економічної безпеки підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, 6, с. 194-198.
172. Мороз, О. В., Семцов, В. М., Кукель, Г.С., Мандзюк, Н. Ф. (2015). Деякі оцінки діяльності агрохолдингів на фоні інших типів сільськогосподарських підприємств. Економічний аналіз, Т. 21, 2, с. 163–168.
173. Набиванець, І. Р. (2014). Етимологія та сутність категорії «економічна безпека». Науковий вісник НЛТУ України, Вип. 24.4, с. 371-377.
174. Немченко, В.В., Малішевська, В. В. (2012). Забезпечення економічної безпеки підприємства. Економіка харчової промисловості, 3, с. 10-13.
175. Нікітіна, А.В. (2011). Розвиток теоретичних засад економічної безпеки підприємства. Сталий розвиток економіки, 3, с. 82-85.
176. Нусінова, О. В. Методологічні основи оцінювання економічної безпеки підприємств (на прикладі гірничо-збагачувальних комбінатів): дис. доктора екон. наук: 08.00.04. К., 2012.
177. Овчаренко, Є.І. (2016). Сучасна економічна безпекологія: основні онтологічні протиріччя та напрями їх вирішення. Бізнес Інформ, 11, с. 8-14.
178. Остроухов, О. В. (2013). Порівняльна характеристика підходів до визначення змісту економічної безпеки підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 1, с. 47-53.
179. Отенко, І. П., Іващенко, Г. А., Воронков, Д. К. (2012). Економічна безпека підприємства / Харківський національний економічний університет. Х.:ХНЕУ.
180. Офіційний сайт компанії МНР SE (2021). URL: <https://mhp.com.cy/>
181. Офіційний сайт компанії Авангард (2021). URL: <https://avangardco.ua/>
182. Офіційний сайт компанії Агротон (2021). URL: <http://agroton.com.ua/en/>
183. Офіційний сайт компанії ІМК (2021). URL: <http://www.imcagro.com.ua/>
184. Офіційний сайт компанії Кернел (2021). URL: <https://www.kernel.ua/>
185. Офіційний сайт компанії ПрАТ МХП (2021). URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/>
186. Павліченко, В.М. (2014). Економічна безпека українських підприємств в умовах фінансово-економічної кризи: сутність, загрози. Вісник економіки транспорту і промисловості, 48, с. 142-150.

187. Павло Шеремета: «Потрібно відкрити кран суспільної енергетики». URL: <http://www.gk-press.if.ua/node/6562>
188. Пашнюк, Л. (2013). Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх нейтралізації. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 10 (151), с. 93- 96.
189. Пецкович, М.Д., Мельник, О.Г. (2012). Моніторинг діяльності підприємства. Вісник Національного університету «Львівської політехніки». Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку», 722, с. 381-386.
190. Пілявський, В. І. (2010). Розвиток та діяльність агрохолдингів в Україні. Наук. пр. Полтав. держ. аграр. академії. Серія: Економічні науки. Т. 1, вип. 1, с. 206-215.
191. Платформа Ліга: Закон (2019). Інформаційно-правова система ІПС Гранд. Модуль Банкрутство. Динамічний навігатор. URL: <https://ips.ligazakon.net/resource/bankruptcy>
192. Плєскач, В.Л., Кулик, А.В. (2009). Методологічні засади державного регулювання фінансово-економічного розвитку. Фінанси України, 10, с. 27-35.
193. Погорелов, Ю.С., Вахлакова, В.В. (2016). Передумови формування конвергентно-прагматичного підходу до розуміння економічної безпеки підприємства. Współpraca Europejska, 5 (12), с. 20–34.
194. Покропивний, С. Ф. (2000). Економіка підприємства. К.: КНЕУ.
195. Полінкевич, О.М. (2010). Сутність економічних понять «інновація», «інноваційний процес» та «інноваційний розвиток підприємств». Економічні науки. Серія «Економічна теорія та економічна історія». Збірник наукових праць. ЛНТУ, Випуск 7 (28), Ч. 2, с. 60-76.
196. Пономаренко, В.С., Кавун, С.В. (2008). Концептуальні основи економічної безпеки: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ.
197. Посилкіна, О.В., Світлична, К.С. (2014). Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Х.: Вид-во НФаУ.
198. Пригунов, П. Я., Литвиненко, В. І., Карпова, К. В. (2013). Сучасні підходи до підготовки професіоналів за спеціальністю 8.18010014 «Управління фінансово-економічною безпекою»: міфи та реалії. Ефективна економіка, 9.

199. Пригунов, П.Я. (2013). Особливості використання сучасних концепцій управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. Європейські перспективи, 11, с. 103-108.
200. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня (2013). року № 1277. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME131588.html
201. Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України: Постанова Верховної Ради України від 16.01.1997 № 3/97-ВР URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3/97-вр>
202. Про концепцію економічної безпеки споживчої кооперації України: Постанова Ради Центральної спілки споживчих товариств України від 12.11.2008 р. URL: http://www.uazakon.com/documents/date_3c/pg_gnguso.htm
203. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19 червня 2003 р. № 964-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 39.
204. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України» URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>
205. Про схвалення Концепції забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2012 р. № 569-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/569-2012-%D1%80>
206. Прохорова, В.В., Прохорова, Ю.В., Кучеренко, О.О. (2010). Управління економічною безпекою підприємств: монографія. Харків: УкрДАЗТ.
207. Прохорова, Ю.В. (2008). Антикризове фінансове управління підприємством: дис. на здобуття наук. ступ. канд.. екон. наук 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». К., 216 с.
208. Радионова, Г. (2014, 20 августа). Топ 10 латифундистов мира. URL: <https://latifundist.com/rating/top-10-latifundistov-mira>
209. Ратушняк, С.М. (2013). Системний підхід до вивчення проблем економічної безпеки. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ, 1, с.124-132.
210. Реверчук, Н.Й. (2004). Управління економічною безпекою підприємницьких структур. Львів : ЛБІ НБУ.

211. Редих Е. (2019, 2 січня). Крупнейшие агрохолдинги мира URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3104461/krupneyishie_agroholdingi_mira
212. Рейдерская атака на группу компаний Агротон <http://www.agroton.com.ua/ru/news-238.htm>
213. Роженко, О. В. (2015). Стратегії економічної безпеки підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, Вип. 51, с. 51-55.
214. Россошанська, О. В. (2017). Системне представлення методологічних засад оцінювання економічної безпеки інноваційних проектно-орієнтованих підприємств. Управління проектами та розвиток виробництва, 1, с. 121-138.
215. Россошанська, О.В. (2011). Сутність економічної безпеки суб'єктів господарювання як сфери економічної науки. Управління проектами та розвиток виробництва, 2 (38), с. 161-166.
216. Россошанська, О.В. (2012). Сутність економічної безпеки інноваційних проектно-орієнтованих підприємств з позиції різних зацікавлених сторін у контексті вартісного підходу до управління. Управління проектами та розвиток виробництва, 2 (42), с. 136-144.
217. Россошанська, О.В. (2013b). Управління знаннями в контексті забезпечення економічної безпеки інноваційних проектно-орієнтованих підприємств. Управління проектами та розвиток виробництва, 2, с. 125-135.
218. Россошанська, О.В. (2016). Оцінювання економічної безпеки інноваційно-проектно-орієнтованих підприємств: [монографія]. Сєверодонецьк : СНУ ім. В. Даля.
219. Рудковський, О. В. (2014). Структура системи економічної безпеки підприємства. Вісник Національного транспортного університету, 29 (2), с. 93-99.
220. Рудніченко, Є. М. (2012). Система економічної безпеки підприємства: структура та вимоги до елементів. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 11, ч. 2, с. 202-208.
221. Рудык, Н.Б. (2006). Методы защиты от враждебного поглощения. М.: Издательство «Дело».
222. Руснак, Л. Р., Боліновська, І. М. (2013). Механізм управління системою економічної безпеки. URL: <http://int-konf.org/konf122013/621-rusnak-l-r-bolnovska-m-mehanzm-upravlnnya-sistemoyu-ekonomichnoyi-bezpeki.html>

223. Саблук, П. Т. (2011). Реалізація механізму реформ в аграрній сфері. Економіка АПК, 10, с. 3–6.
224. Сак, Т.В. (2013). Стратегічні підходи в управлінні економічною безпекою підприємства. Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту, 5, с. 276-285.
225. Селюченко, Н. Є., Климаш, В. М. (2012). Економічна безпека підприємства як результат реалізації антикризових заходів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 749: Логістика, с. 260-265.
226. Сідак, В., заг.ред.; Кириченко, О.А., Лаптев, С.М., Пригунов, П.Я., Захаров, О.І. та ін. (2010). Управління фінансово-економічною безпекою: навч. посібник. К.: Дорадо-Друк.
227. Скорук, О.В. (2016). Економіко-математичне моделювання у реалізації стратегії економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету, Випуск 16, Частина 4, с. 70-72
228. Словник української мови: в 11 тт. (1970-1980) / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка. Том 5, 1974, с. 828.
229. Солодуха, Н. В. (2015). Стратегія економічної безпеки підприємства. Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України. В: VI Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених, Київ, 19-20 березня. К.: НУХТ, с. 139-141.
230. Сорока, Л.С. (2013). Обліково-інформаційна система в управлінні економічною безпекою для різних поведінкових моделей підприємства. Облік і фінанси, 1 (59), с. 51–55.
231. Сорокіна, І.В. (2009). Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки, 12, с. 114-122.
232. Сосновська, І. (2015). Формування системи управління економічною безпекою виробничо-господарської діяльності м'ясопереробних підприємств. Соціально-економічні проблеми і держава, Вип. 2 (13), с. 210-218.
233. Стадник, В. (2012а). Політика і стратегія економічної безпеки підприємства. URL: http://sophus.at.ua/publ/2012_12_11_12_kampodilsk/sekcija_8_2012_12_11_12/politika_i_strategija_ekonomichnoji_bezpeki_pidpriemstv/18-1-0-419

234. Стадник, В. П. (2013). Комплексне оцінювання рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент, Вип. 5, с. 104-108.
235. Стадник, В.П. (2012b). Загрози економічній безпеці підприємства, їх джерела та чинники. Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси, Вип. 9 (3), с. 322-328.
236. Суханова, Н.В. (2011). Ризики, загрози та небезпеки в управлінні діяльністю підприємств в кризових умовах: спільні риси та відмінності. Ефективна економіка, 12. URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2544.
237. Терещенко, О.О. (2003). Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. Економіка України, 8, с. 38-44.
238. Ткачук, В. І., Яремова, М.І. (2011). Механізм управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету, 2 (2), с. 252-261.
239. Ткачук, Г.Ю. (2014). Сутнісне наповнення поняття «економічна безпека». Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. ЖДТУ. Т.2. С.120-121. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/278>
240. Трухан, О. Л. (2010). Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 1, Т.2, с. 29-35.
241. УКАБ (14.06.2018). Агрохолдинги обробляють третину земель усіх сільгосппідприємств. URL: http://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/agrokholdingi_obroblyayut_tretinu_zemel_usikh_silgosppidpriemstv
242. УКАБ (20.06.2018). Агрохолдинги забезпечують понад третину експорту. URL: http://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/agrokholdingi_zabezpechuyut_ponad_tretinu_eksportu_osnovnikh_sg_kultur
243. УКАБ (2013, № 3). Битва інноваторов: рейтинг топ-инновационных холдингов, с. 22.
244. УКАБ (2015). Крупнейшие агрохолдинги Украины.
245. УКАБ (2016). Найбільші агрохолдинги України 2016. URL: ucab.ua/ucab_proponue/doslidzhennya/naybilshi_agrokholdingi_ukraini_2016
246. УКАБ (2018, 2019). Large farm management.

247. Фалович, А. (2013). Дослідження сучасних напрямків визначення сутності економічної безпеки підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава, Вип. 1 (8), с. 271-278.
248. Франчук, В.И. (2009). Корпоративные отношения в системе безопасности акционерных обществ. Актуальні проблеми економіки, 11, с. 145-150.
249. Фроленко, О. М. (2014). Маркетинговий механізм формування системи економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, Вип. 6 (3), с. 206-208.
250. Хринюк, О.С., Корчовна, М.Р. (2015). Система забезпечення економічної безпеки підприємства: основні елементи. Ефективна економіка, 3.
251. Цимбалюк, І., Риковська, Л. (2017). Теоретичний аналіз сутності та складників дефініції «аграрна сфера». Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 4, с.13-19.
252. Чаговець, Л. О. (2008). Механізм формування стратегій стабілізації системи економічної безпеки підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Проблеми економіки та управління, 628, с. 687-691.
253. Черевко, О.В. (2014). Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Ефективна економіка, 2.
254. Черняк, Г. М. (2016). Механізм вибору стратегії забезпечення економічної безпеки енергетичних підприємств. Ефективна економіка, 3.
255. Черчик, А. О. (2015). Оцінка дієвості системи управління економічною безпекою підприємств-суб'єктів ЗЕД. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління, 815, с. 265-270.
256. Шапилов, А. Карт «голубых океанов» не существует. URL: <http://service-ua.net/article5.html>
257. Шевцова, Г.З. (2012). Синергетичний менеджмент як концепція організованої синергії в управлінні підприємствами. Економіка промисловості, 1-2, с. 202-214.
258. Шевцова, Г.З. (2015). Особливості впровадження концепції організованої синергії в систему управління підприємством. Молодий вчений, 11 (2), с. 150-156.
259. Шемаєва Л. Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища: автореф. дис. доктора екон. наук: 21.04.02. К., 2010.

260. Шимановська-Діанич, Л.М., Бульченко, Д.В. (2010). Системний підхід до управління безпекою підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки, 1, с. 111-116.
261. Шкарлет, С.М. (2007). Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. К.: Книжк. вид-во НАУ.
262. Штамбург, Н. В. (2011). Складові економічної безпеки підприємства / Н. В. Штамбург. Наука молода, 1(4), с. 490-496.
263. Шульга, І.П. (2010). Економічна безпека емісійної діяльності акціонерних товариств: монографія. Черкаси: Вид-во ТОВ «Маклаут».
264. Шуміло, О.С. (2015). Чинники та загрози економічній безпеці торговельних підприємств. Бізнес Інформ, 11, с. 240-245.
265. Шуміло, О.С. (2018). Методика оцінювання ефективності системи економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі. Економічний простір, 132, с. 185-202. DOI 10.30838/ P.ES.2224.240418.185.62
266. Янковець, Т. М. (2015). Взаємозв'язок потенціалу, економічної безпеки та розвитку економічних систем. Актуальні проблеми економіки, 9 (171), с. 66-73.
267. Ярошенко, С. (2017, 17 липня). ТОП-35 латифундистов мира 2017. URL: <https://latifundist.com/rating/top-35-latifundistov-mira>
268. Ярошук, О. (2011). Аналіз системи економічної безпеки підприємства. Наука молода: зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. ун-ту, Вип. 15-16, с. 378-381.
269. AACo (2021). URL: <https://aaco.com.au>
270. Agropolit (2017, 13 вересня). Два українські агрохолдинги — у списку світових ТОП-лідерів за обсягами земельного банку. URL: <https://agropolit.com/news/5722-dva-ukrayinski-agroholdingi-u-spisku-svitovih-top-lideriv-za-obsyagami-zemelного-banku?amp=1>
271. Agroportal (2018). Топ-10 агрохолдингів України. Основні акценти в інфографіці. URL: <http://agroportal.ua/ua/publishing/infografika/top10-agrokholdingov-ukrainy-aktsenty-2017-v-infografike/>
272. Agroton (2014). Notes to the Financial Statements For the year ended 31 December 2013.
273. Agroton (2017). Report 2016 Consolidated Financial Statements For the year ended 31 December 2016.

274. Altman, E.I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis, and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 4, pp. 589-609.
275. Altman, E.I., Sabato, G. (2007). Modeling Credit Risk for SMEs: Evidence from the US Market. *ABACUS* Vol. 43 (3), pp. 332-357.
276. American Economic Association (2016). What is economics? Understanding the discipline. URL: <https://www.aeaweb.org/resources/students/what-is-economics>.
277. AS/NZS 4360:1999. Risk Management. Standards Australia – New Zealand.
278. AvangardCo (2018). Annual Report 2017 The Tide Is Turning.
279. Bakertilly UA (2015). Топ-10 самых технологичных агрокомпаний в мире используют в работе собственные сайты. URL: <http://www.bakertilly.ua/ru/news/id758>
280. Balance Sheet Format (2010). <https://business-accounting-guides.com/balance-sheet-format/>
281. Balmann, A. et.al. (2015). Agrohholdings with largest land bank. Aggro-holdings and other types of mega-farming operations in developed and emerging economies. Pre-conference workshop of the 29th International Conference of Agricultural Economists. URL: www.iamo.de.
282. Balmann, A., Kataria, K., Schaft, F., Kulyk, I. (2013). Efficiency and productivity of Ukrainian Aggroholdings. Productivity and Its Impacts on Global Trade: Papers of IATRC Symposium (June 2–4). Spain: Seville.
283. Bayt.com (2013). What's the difference between a threat, vulnerability and a risk? URL: <https://www.bayt.com/en/specialties/q/7100/what-s-the-difference-between-a-threat-vulnerability-and-a-risk/>
284. Benefits of an Integrated Management System. URL: <http://www.integrated-standards.com/ims-benefits/>
285. Bloomberg (2021). <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot>
286. Brandstory (2019). Рейтинг аграрных компаний от «Репутационные активисты 2018». URL: <http://brandstory.com.ua/rejting-agrarnyx-kompanij-ot-reputacionnye-aktivisty-2018/>
287. Brîndescu-Olariu D. (2017). Bankruptcy prediction logit model developed on Romanian paired sample. *Theoretical & Applied Economics*. Vol. 24, N 1. P. 5–22.

288. BS 31100:2011. Risk management. Code of practice and guidance for the implementation of BS ISO 31000.
289. BT Understanding Key Ratios (2021). URL: http://farmbiztrainer.com/docs/BT_Understanding_Key_Ratios.pdf
290. Business Dictionary: Mechanism (2021). URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/mechanism.html>
291. BusinessViews (2016). 30+ графиков и карт, которые доступно объясняют агробизнес. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/economy/id/20-grafikov-i-kart-kotorye-dostupno-objasnijut-agrobiznes-ukrainy-328/>
292. Cambridge English Dictionary (2021): Meanings & Definitions; Assessment, Evaluation. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/>
293. CGMA (2021). How to Communicate Risks Using Heat Maps. URL: <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/enterprise-risk-management>
294. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework Executive Summary. N.J.: PricewaterhouseCoopers LLP.
295. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission September (2012). Internal Control – Integrated Framework.
296. Corporate Finance Institute. (2021). Financial Modelers’ Manifesto – Overview, Origin, and The Modeler's Oath. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/financial-modelers-manifesto/>
297. COSO (June, 2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. Executive Summary.
298. Coursen, S. (Jan 22, 2016). Safety vs. Security: Understanding the Difference May Soon Save Lives. URL: <https://medium.com/@spencercoursen/safety-vs-security-understanding-the-difference-may-soon-save-lives-71ac2e7517c3>
299. CPC Consolidated Pastoral Company (2021). URL: <https://www.pastoral.com/>
300. Cresud (2021). URL: <https://www.cresud.com.ar/>
301. Dabrowski, M. (2021). COSO Enterprise Risk Management (ERM) Integrated Framework (2004) study guide mind map. URL: <https://www.mindmeister.com/410277659/coso-enterprise-risk-management-erm-integrated-framework-2004-study-guide-mind-map>

302. Davies, M. (2016, July 10). The Dark Ages of Risk Management. URL: <https://www.causalcapital.club/single-post/2016/07/10/The-Dark-Ages-of-Risk-Management>
303. Davies, M. (2017, October 21). Strong Risk Software Features / Causal Capital. URL: <http://www.causalcapital.club/single-post/2016/07/25/Strong-Risk-Software-Features>
304. Davies, M. (2016, June 21) COSO ERM Alignment to Strategy. URL: <http://www.causalcapital.club/single-post/2016/06/21/COSO-ERM-Alignment-to-Strategy>
305. Demyanenko, S. (2007). Agriholdings in Ukraine: good or bad? Policy paper series. URL: http://www.apd-ukraine.de/images/AgPP_21_Eng.pdf
306. Diamond, L. (2021). Twelve Simple Rules of Systems Thinking for Complex Global Issues. URL: <https://www.heartoftheheart.org/?p=3978>
307. Does enterprise risk management influence market value – A long-term perspective (2021). URL: <https://paper-download.com/wp-content/uploads/2017/02/86.pdf>;
308. Dornberger, K., Oberlehner, S., Zadrazil, N. (2014). Challenges in implementing enterprise risk management. ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives, Vol. 3, Issue 3, pp. 1-14.
309. Douglas, M. Cost Benefit Analysis of Enterprise Risk Management (ERM) for Windzor city (Ontario province, Canada).
310. Drucker, P. F. (2001). Management challenges for the 21st century. New York: HarperBusiness.
311. Dub, B. (2021). Economic security systems of agricultural holdings in Ukraine in conditions of sustainable development. *European Cooperation*, 1(49), 116-134. <https://doi.org/10.32070/ec.v1i49.113>
312. Dub, B.S. (2018k). Content analysis of doctoral dissertations on enterprise economic security, defended in Ukraine in 2000-2018. *Economic innovations*, Vol. 20, Issue 4 (69), pp.55-67. [https://doi.org/10.31520/ei.2018.20.4\(69\).55-67](https://doi.org/10.31520/ei.2018.20.4(69).55-67)
313. Dub, B.S. (2019a). Complex assessment of Ukrainian agroholdings' economic security. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic sciences*, Issue 1, pp.102-113. DOI: 10.31651/2076-5843-2019-1-102-113
314. El Tejar (2021). URL: <http://www.eltejar.com/>

315. Enterprise Risk Management Initiative (2005). Best Practices for Structuring ERM Within the Organization. Enterprise Risk Management Initiative. URL: <https://erm.ncsu.edu/library/article/erm-organizational-structure>.
316. ERA (2016). European Union Agency for Railways. Integration of management systems. URL: <http://www.era.europa.eu/tools/sms/Pages/Integration-of-management-systems.aspx>
317. ERM – Enterprise Risk Management Initiative | North Carolina State University (2021). URL: <https://erm.ncsu.edu/>
318. ERM Frequently Asked Questions. URL: <http://www.knowledgeleader.com/KnowledgeLeader/Content.nsf/Web+Content/WhitePapersArticlesGuidetoEnterpriseRiskManagementFrequentlyAskedQuestions%21OpenDocument>
319. ERM Initiative, North Carolina State University (2021). REPORT: Executive Perspectives on Top Risks for 2021 & 2030. URL: <https://erm.ncsu.edu/library/article/report-executive-perspectives-on-top-risks-for-2021-2030>
320. Ernst & Young (2012). Turning Risk into Results: How Leading Companies Use Risk Management to Fuel Better Performance.
321. Farm Financial Ratios and Benchmarks (2009). URL: <https://cdp.wisc.edu/pdf/FarmFinancialRatiosandBenchmarks3192009.pdf>
322. Farrell, J. (2016). Assessing Enterprise Risk Management's Worth with ROI Analysis. URL: <https://www.intelligentmanagementtrends.com/blog/assessing-enterprise-risk-management-s-worth-with-roi-analysis>
323. FERMA (2002). A Risk Management Standard FERMA: 2002.
324. Financial Times. Markets (2021). URL: <https://markets.ft.com/data/equities/tearsheet/summary>
325. Fong-Woon Lai, Muhammad Kashif Shad (2017). Economic Value Added Analysis for Enterprise Risk Management. Journal of Risk Insurance. URL: <https://www.propertycasualty360.com/2014/04/25/mature-risk-management-practices-could-realize-25>
326. Forbes (2015). Рейтинг 20 найефективніших агрокомпаній України. URL: <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1399408-rejting-20-najefektivnishih-agrokompanij-ukrayini>.
327. Forbes. (2021). <https://www.forbes.com/>

328. Fraser, J., Simpkins, B. (2010). Enterprise risk management: [Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives]. The Robert W. Kolb series in finance. N.J.: Wiley.
329. Fulmer, J.G. Jr., Moon, J. E., Gavin, T.A., Erwin, M.J. (1984). A Bankruptcy Classification Model for small firms. *Journal of Commercial Bank Lending*, 7, pp. 25-37.
330. Gaffigan, V. (2015). 3 Evolving Risk Management Challenges for Global Companies, Lockton Companies. URL: <http://bit.ly/LocktonEmergingRMIssues>
331. Galvão R. K. H., Becerra V. M., Abou-Seada M. (2004). Ratio selection for classification models. *Data Mining and Knowledge Discovery*. Vol. 8, N 2. P. 151–170.
332. Gavin, M. (2019). GAAP vs. IFRS: what are the key differences and which should you use? URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/gaap-vs-ifrs>
333. Gorvett, R., Nambiar, V. (2006). Setting Up the Enterprise Risk Management Office. 2006 Enterprise Risk Management Symposium Monograph, Chicago, IL. URL: http://www.soa.org/library/monographs/other-monographs/2006/july/m-as06-1_XIV.pdf
334. Green, Walter G. III. (2018). Hazard, Threats, Risk, Etc. Pittsburgh University. URL: www.pitt.edu/~super7/32011-33001/32341.ppt
335. Gruszczyński, M. (2003). Modele mikroekonometrii w analizie i prognozowaniu zagrożenia finansowego przedsiębiorstw. Warszawa: Wyd. INE PAN.
336. Guinn, J. (2018, January 4). Best Risk Management Software. Buyer's Guide / Software Advice. URL: <https://www.softwareadvice.com/risk-management/#buyers-guide>
337. Hopkin, P. (2014). Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. 3rd Edition. Kogan Page. 411 p.
338. Hortensius, D. (2013). Integrated management systems. URL: http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/new.s.htm?Refid=Ref1709
339. Hubbard, D. (2020). The failure of risk management. Hoboken, N.J.: Wiley.
340. IAMO (2021). What is an agroholding? | Large Scale Agriculture LaScala Leibniz Institute of Agricultural Development in Transition Economies. URL: <https://www.largescaleagriculture.com/home/news-details/what-is-an-agroholding/>

341. ICRC (2017). What is Economic Security? URL: <https://www.icrc.org/en/document/introduction-economic-security>
342. IMC S.A. (2018). Consolidated financial statements For the year ended 31 December 2017 and Report of the the réviseur d'entreprises agréé.
343. Interpreting Farm Financial Ratios (2021). URL: https://www.cottoninc.com/wp-content/uploads/2015/12/Interpreting_Farm_Financial_Ratios.pdf
344. Investopedia (2021). URL: <https://www.investopedia.com>
345. IRM (2018a). A Risk Practitioners Guide to ISO 31000: 2018.
346. IRM (2018b). From the cube to the rainbow double helix: a risk practitioner's guide to the COSO ERM Frameworks / Review of the 2004 and 2017 Enterprise Risk Management (ERM) frameworks published by COSO and commentary on the use of these frameworks by risk professionals.
347. ISECOM (2016). Open Source Security Testing Methodology Manual (OSSTMM). URL: <http://www.osstmm.org/>
348. ISO / IEC 31000:2018 Risk management. URL: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
349. James, P., Magee, L., Scerri, A., Steger, M. (2015). Urban Sustainability in Theory and Practice: Circles of Sustainability. London and New York: Routledge.
350. Kenton, W. (2018). The Evolution Of Enterprise Risk Management. URL: <http://www.investopedia.com/articles/fundamental-analysis/08/enterprise-risk-management.asp>
351. Kernel Holding S.A. (2018). Corporate Governance Charter 22 May.
352. Key financial ratios (2021). URL: https://grdc.com.au/__data/assets/pdf_file/0016/117322/8116-key-financial-ratios-fs-pdf.pdf
353. Kiechel, W. (2012). The Management Century. URL: <https://hbr.org/2012/11/the-management-century>
354. Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business Press.
355. Kleffner, A. E., Lee, R. B. and McGannon, B. (2003). The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence From Canada. Risk Management and Insurance Review, 6: 53-73. doi:10.1111/1098-1616.00020

356. Koester, U. (2005). A revival of large farms in Eastern Europe – how important are institutions? *Agricultural Economics*, Vol. 32, Issue s1, pp. 103–113. DOI: 10.1111/j.0169-5150.2004.00017.x.
357. Korol T. (2013). Early warning models against bankruptcy risk for Central European and Latin American enterprises. *Economic Modelling*. Vol. 31. P. 22–30.
358. KPMG (2016). Key risk management issues for 2016. URL: <https://home.kpmg.com/be/en/home/insights/2016/02/key-risk-management-issues-for-2016.html>
359. Land Matrix. (2021). URL: <https://landmatrix.org/en/>
360. Landlord (2015, 15 грудня). Крупнейшие в мире аграрные холдинги контролируют от 1 млн до 10 млн га земли. Украинцам есть куда расти. URL: <https://landlord.ua/news/rynok-zemli/krupneyshie-v-mire-agrarnyie-holdingi-kontroliruyut-ot-1-mln-do-10-mln-ga-zemli-ukraintsam-est-kuda-rasti/>
361. Landlord (2016, 24 июня). Рейтинг 45 крупнейших аграрных холдингов Украины. URL: <http://landlord.ua/rejting-krupneyshih-agroholdingov/>.
362. Landlord (2016, 3 августа). Рейтинг репутации и финансовой надежности агрохолдингов. URL: http://landlord.ua/reiting_reputacii-i-finansovoiy-nadezhnosti-agroholdingov/.
363. Langham, G. (2013). Threat v's Risk. URL: <http://www.intelmsl.com/insights/other/threat-vs-risk/>
364. Latifundist (2021). Топ 100 латифундистов Украины. URL: <http://latifundist.com/rating/top100#136>.
365. Lauria, E., Moore, T., O'Brien, C., Staunton, R., Samaddar, S. (2014). The Influence of Knowledge Management on Managing Organizational Risk. *American International Journal of Contemporary Research*, 4 (11), pp. 11-23.
366. Lechner, P. and Gatzert N. (2017). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany. *The European Journal of Finance*, pp.1-27. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2017.1347100>
367. Lennon, N.J. (2007). Enterprise Risk Management: Incentives and Practices in three Danish companies / Aarhus School of Business, University of Aarhus. URL: <http://www.pure.au.dk/portal/files/1522/000160854-160854.pdf>

368. Lin, L., Piesse, J. (2004). Identification of corporate distress in UK industrials: a conditional probability analysis approach. *Applied financial economics*, vol. 14, pp. 73-82.
369. Lupo, C., Arbor, A. (2016). Standard Synergy. Combining ISO 9001 and ISO 14001 compliance efforts can reduce costs and improve quality. URL: https://www.nsf.org/newsroom_pdf/Standard_Synergy_White_Paper.pdf
370. Marketscreener (2021). URL: <https://www.marketscreener.com/>
371. Martínez-González, Jorge Arturo & Santillán-Salgado, Roberto Joaquín. (2006). Measuring Business Risk through Cash Flow at Risk: Modeling and Hedging Choices in a MNE from an Emerging Country in a Multinational Company. *Investigación Multidisciplinaria*, pp. 1-19.
372. MHP Corporate Governance Charter (2018).
373. MHP LSE (2018).
374. MHP Semi (2018). Risk and quality management_NFR_ENG_semi_2906.2018.pdf
375. Miessler, D. (2021). The Difference Between Threats, Threat Actors, Vulnerabilities, and Risks. URL: <https://danielmiessler.com/study/threats-vulnerabilities-risks/>
376. Mifflin, H. (2016). *American Heritage Dictionary of the English Language*, Fifth Edition. Harcourt Publishing Company. URL: <https://www.thefreedictionary.com/assess>
377. Mikes, A. & Kaplan, R.S. (2014). Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management. Working Paper 13-063 Harvard Business School. URL: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/13-063_5e67dffe-aa5e-4fac-a746-7b3c07902520.pdf
378. Milliman Risk institute, Oxford Economics (2014). Survey Creating value through enterprise risk management.
379. Mind42 (2021), користувач rilesglobal. Enterprise risk management (ERM). URL: <https://mind42.com/mindmap/c7afec61-49db-44a8-ad5c-4d039ecb5f0d?rel=pmb>
380. Minsky, S. (2017). In a Changing World, Questions For the CRO. URL: <http://www.riskmanagementmonitor.com/in-a-changing-world-questions-for-the-cro/>

381. Mitchell, S. L. (2017). IIA July Meeting – OCEG GRC Fundamentals. Big Picture, Principled Performance.
382. Nam, J.-H., Jinn, T. (2000). Bankruptcy Prediction: Evidence from Korean Listed Companies during the IMF Crisis. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 11, 178–197. <https://doi.org/10.1111/1467-646x.00061>
383. Navidnia, M. (2009). Societal Security. Iran, Tehran: Research Institute of Strategic Studies (Rahbordi), c. 25–29.
384. Negus, J. (2010). 10 Common ERM Challenges. URL: <http://www.rmmagazine.com/2010/03/01/10-common-erm-challenges/>
385. Number of Employees. URL: [https://www.macroaxis.com/invest/ratio/ filter--Number-of-Employees](https://www.macroaxis.com/invest/ratio/filter--Number-of-Employees)
386. Official website of the Department of Homeland Security (2017). Economic Security / United States Federal Government website. URL: <https://www.dhs.gov/economic-security>
387. Olam Group (2021). URL: <https://www.olamgroup.com/>
388. Open Compliance and Ethics Group / OCEG (2009). Red Book 2.0 – GRC Capability Model. Version 2.1.
389. Order of liquidity definition (2020). URL: <https://www.accountingtools.com/articles/what-is-order-of-liquidity.html>
390. Ostapchuk, I., Balmann, A., & Curtiss, J. (2015). Productivity and profitability developments in Ukrainian agriculture: Agroholding versus independent enterprises. 29th International Conference of Agricultural Economists: Agriculture in an interconnected world, Mailand, Italien. URL: www.iamo.de.
391. Pidun, U., Rodt M., Roos, A. et al. (2017). The Art of Risk Management. CFO Excellence Series. URL: <https://www.bcg.com/publications/2017/finance-function-excellence-corporate-development-art-risk-management.aspx>
392. Pinto, C. A., Kirchner, T. A. (2011). Innovative Enterprise Risk Management Tools. *Disaster Recovery Journal*, Volume 24, Issue 1, pp. 56-62.
393. Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>.
394. Protiviti (2017). ERM Implementation Advice. URL: [http://www.protiviti.it/downloads/ PRO/pro-gb/ProtivitiBulletin6.pdf](http://www.protiviti.it/downloads/PRO/pro-gb/ProtivitiBulletin6.pdf)

395. PwC (2015). Правительство реанимирует идею создания экспортно-кредитного агентства. URL: <http://www.pwc.com/ua/ru/publications/2015/eca-formation.html>.
396. Queensland Government (2018). Department of Education, Training and Employment Policy and Procedure Register. URL: <http://ppr.det.qld.gov.au>
397. Ranking Risks: Rare to Certain, Negligible to Catastrophic (2021). URL: <https://www.projectsmart.co.uk/ranking-risks-rare-to-certain-negligible-to-catastrophic.php>
398. Researchgate (2016). Which of the Knowledge Management process can be used for Risk Management? URL: https://www.researchgate.net/post/Which_of_the_Knowledge_Management_process_can_be_used_for_Risk_Management
399. Reuters (2021). URL: <https://www.reuters.com/finance/stocks/overview/>
400. Rigby, D., Bilodeau, B. (April 2018). Bain & Co. Management Tools & Trends survey 2017.
401. Rodrigues da Silva, J., Fernandes da Silva, A., & Chan, B. L. (2018). Enterprise Risk Management and Firm Value: Evidence from Brazil. *Emerging Markets Finance and Trade*. doi:10.1080/1540496x.2018.1460723
402. Rodriguez, E. & Edwards, J.S. (2014). Knowledge Management in support of Enterprise Risk Management. *International Journal of Knowledge Management*, 2, Ч.10, с. 43-61.
403. Schneier, R., Miccolis, J. (1998). Risk: Enterprise management. *Strategy & Leadership*, Vol. 26, iss: 2, pp.10-16.
404. Simplywall St (2021). URL: <https://simplywall.st/>
405. Smida (2021). URL: smida.gov.ua
406. SOA. Robert, E. Hoyt. Moore, D.L., Liebenberg, A.P. (2008). by the Society of Actuaries. The Value of Enterprise Risk Management: Evidence from the U.S. Insurance Industry. URL: <https://www.soa.org/globalassets/assets/files/resources/essays-monographs/2008-erm-symposium/mono-2008-m-as08-1-hoyt.pdf>
407. Šorins R., Voronova I. (1998). Uzņēmuma maksātspējas novērtējums. *Ekonomiskās problēmas uzņēmējdarbībā*, 3, pp. 125–131.
408. Spacey, J. (2016). Threat vs Vulnerability. URL: <http://www.simplicable.com/new/threat-vs-vulnerability>

409. Spółki z Wig-Ukraine (2019). URL: <https://www.bankier.pl/inwestowanie/profile/quote.html?symbol=WIG-UKRAIN>
410. Sprčić, D.M., Kožul, A., Pecina, E. (2015). State and perspectives of Enterprise risk management system development – the case of Croatian companies. *Procedia Economics and Finance*, 30, 768–779. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01326-X](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01326-X).
411. Stockopedia (2021). URL: <https://www.stockopedia.com/>
412. Stockworld (2021). URL: <https://www.stockworld.com.ua/en/profile/company/>
413. Strachan-Morris, D. (2010). Threat and Risk: What's the Difference. URL: <https://www.pilgrimgroup.com/news.php?id=94>
414. Strubenhoff, H. (2011). CIS and Ukrainian Opportunities. Large Farm Management: Presentation at Autumn Academy (04–11 October). Germany: University of Hohenheim.
415. Surbhi, S. (2016). Difference Between Assessment and Evaluation. URL: <https://keydifferences.com/difference-between-assessment-and-evaluation.html>
416. Systems Thinking: 5 Golden Rules of Connected Measurement (2021) / Mediacom Business Science. URL: www.businessscienceuk.com/5-golden-rules/
417. Taffler, R. J. (1984). Empirical models for the monitoring of UK corporations. *Journal of Banking & Finance*. Vol. 8, N 2. P. 199–227.
418. Taffler, R.J., Tisshaw, H. (1977). Going, Going, Gone – Four Factors which Predict. *Accountancy*, 3, pp. 50-54.
419. TechStreet (2016). The Integrated Use of Management System Standards. URL: http://www.techstreet.com/standards/the-integrated-use-of-management-system-standards?product_id=1571708#product
420. The Guardian. (2021). URL: <https://www.theguardian.com/>
421. The Risk Landscape: It's time to turn the risk telescope around (2017). URL: <https://www.mmc.com/global-risk-center/overview/grc-global-and-emerging-risks.html>
422. Tonello, M. (2007). Emerging Governance Practices in Enterprise Risk Management, The Conference Board 398-07-WG, February 2007.
423. Veltsos, C. (2017). Highlights From the World Economic Forum's 'Global Risks Report 2017'. URL: <https://securityintelligence.com/highlights-from-the-world-economic-forums-global-risks-report-2017/>

424. von Cramon-Taubadel, S. (2012). The Agricultural Export Supply Potential of Eastern Europe-Russia-Ukraine. Agriculture-Growing Food: New Places, New Technologies: papers of John Hopkins University Paul H. Nitze School of Advanced International Studies, April 17. USA: Washington DC, SAIS.
425. WEF (2021). The Global Risks Report 2021 – World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>
426. What does SE mean? (2021). URL: <https://www.worker-participation.eu/European-Company-SE/Frequent-Questions/What-does-SE-mean>
427. What Is An Integrated Management System. URL: <http://integrated-standards.com/what-is-integrated-management-system/>
428. What Is Enterprise Risk Management? Definition from Whatis.com. URL: <http://www.whatis.com>
429. WHO (2021). Constitution of WHO: principles – World Health Organization. URL: <http://www.who.int/about/mission/en/>
430. Wilmott, P. (10 March, 2008). This is No Longer Funny. URL: <https://wilmott.com/this-is-no-longer-funny/>
431. Wilmott, P. (2000). The use, misuse and abuse of mathematics in finance. Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences, 358(1765), c. 63-73. DOI: 10.1098/rsta.2000.0519
432. Wilmott, P. (2009). Financial Modelers' Manifesto. URL: <https://wilmott.com/financial-modelers-manifesto/>
433. Zavgren, C. V. (1985). Assessing the vulnerability to failure of American industrial firms: A logistic analysis. Journal of Business Finance and Accounting 12(1), 19-45.
434. Zmijewski M. E. (1984). Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models. Journal of Accounting research. Vol. 22. P. 59-82.
435. Zou, X., Isa, C. R., & Rahman, M. (2017). Valuation of enterprise risk management in the manufacturing industry. Total Quality Management & Business Excellence, 1–22. doi:10.1080/14783363.2017.1369877

ДОДАТКИ

Список публікацій здобувача

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у наукових фахових виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз даних

1. Дуб, Б.С. (2016b). Поняття економічної безпеки підприємства в контексті розвитку сучасної української економічної науки. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки, 4, с. 63-72. (1,1 друк. арк., індексується CiteFactor, Index Copernicus, Google Scholar)

2. Дуб, Б.С. (2016c). Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. Управління проектами та розвиток виробництва, 4 (60), с. 5-18. (1,14 друк.арк, GoogleScholar)

3. Дуб, Б.С. (2016d). Інтеграція та синергія видів менеджменту для вдосконалення системи економічної безпеки підприємства. Сталий розвиток економіки, 4 (33), с. 47-53. (0,77 друк.арк., Index Copernicus)

4. Дуб, Б.С. (2016e). Менеджмент знань в системі економічної безпеки аграрного холдингу. Інноваційна економіка, 11-12 (66), с. 183-187. (0,71 друк.арк., Index Copernicus, GoogleScholar)

5. Дуб, Б.С. (2016f). Стратегія інноваційного розвитку системи економічної безпеки агрохолдингу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, Вип. 14, с. 64-68. <https://doi.org/10.31498/2225-6407.14.2016.105624> (0,49 друк.арк., Index Copernicus)

6. Дуб, Б.С. (2017a). Сучасний стан і тенденції економічної безпеки агрохолдингів в Україні. Agricultural and resource economics: international scientific e-journal, Vol. 3, № 1, с. 94-107. (0,84 друк.арк., індексація в Academic Keys, Academic Research Index, AgEcon, AGORA, AKSTEM, CAB Abstracts, DOAJ, DRJI, EconBib, EconBiz, EconLit, ERIH PLUS, Google Scholar, Index Copernicus, Polish Scholarly Bibliography, RePEc, RSCI, Ulrich's Periodicals Directory,

WorldCat)

7. Дуб, Б.С. (2017с). Проблеми ефективного забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах нових геополітичних викликів. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки, 5, с. 52-62. (1,28 друк.арк., Index Copernicus, Google Scholar)

8. Dub, B.S. (2018k). Content analysis of doctoral dissertations on enterprise economic security, defended in Ukraine in 2000-2018. Economic innovations, Vol. 20, Issue 4 (69), pp.55-67. [https://doi.org/10.31520/ei.2018.20.4\(69\).55-67](https://doi.org/10.31520/ei.2018.20.4(69).55-67) (1,17 друк.арк., індексація в Crossref; Ulrichsweb; Scilit; WorldCat; ROAD; Google Scholar; URAN; Index Copernicus)

9. Dub, B.S. (2019a). Complex assessment of Ukrainian agroholdings' economic security. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic sciences, Issue 1, pp.102-113. DOI: 10.31651/2076-5843-2019-1-102-113 (0,92 друк.арк., CiteFactor, Index Copernicus, Google Scholar)

10. Дуб, Б.С. (2019b). Систематизація метрик, методів і підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства. Економіка та право, [S.l.], n. 4 (55), p. 116-123. doi: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2019.04.116>. (0,62 друк.арк., DOAJ, ERIH PLUS, OAJI, Ulrichsweb, GoogleScholar, Scientometric system "Dimensions", PBN, OCLC WorldCat, Eurasian Scientific Journal Index, Directory of Research Journals Indexing, CiteFactor, GeneralImpactFactor (Universal Digital Object Information)

11. Дуб, Б.С. (2019d). До питання діагностики систем економічної безпеки підприємств АПК. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України, (5), 75-83. <https://doi.org/10.32886/instzak.2019.05.08> (0,79 друк.арк., Index Copernicus Journal Master List, Google Scholar)

2. Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу

12. Dub, B. (2021). Economic security systems of agricultural holdings in Ukraine in conditions of sustainable development. European Cooperation, 1(49), 116-134.

<https://doi.org/10.32070/ec.v1i49.113> (1,16 друк.арк., DOAJ, Crossref, Publons, Central and Eastern European Online Library (CEEOL), JournalTOCs, Ulrich's, ERIH PLUS, Index Copernicus, Polska Bibliografia Naukowa, EuroPub, ROAD)

3. Матеріали конференцій

13. Дуб, Б.С. (2015). Термінологічний апарат сучасних досліджень проблеми економічної безпеки підприємств. В: Пріоритетні напрями формування інноваційної моделі розвитку економіки України: I Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю, 4 червня. Том 1. Черкаси: Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, ННІ економіки і права, с. 57-60. (0,17 друк.арк.)
14. Дуб, Б.С. (2016a). Механізм протистояння ворожому поглинанню як загрози економічній безпеці підприємства: американський досвід для України. В: Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки: IV Міжнародна науково-практична конференція, Черкаси, 25-26 березня. Вид-во ПП Чабаненко Ю.А, с. 102-104. (0,21 друк.арк.)
15. Дуб, Б.С. (2016g). Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, структура, значення. В: Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки: IV Міжнар. науково-практ. конференція (24–25 лист.), Житомир: ЖДТУ, с. 63-65. (0,2 друк.арк.)
16. Дуб, Б.С. (2016h). Управління системою економічної безпеки підприємства ключ до ефективної діяльності. В: Актуальні проблеми автоматизації та управління: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Випуск № 4. 25 грудня. Луцьк: Луцький національний технічний університет, с. 22-28. (0,6 друк.арк.)
17. Дуб, Б.С. (2016i). Інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємства. В: Молодь: наука та інновації 2016: IV Всеукраїнська науково-технічна конференція (Дніпро, 6-7 грудня), Том 14. Економіка і управління в промисловості, Д.: ДВНЗ НГУ, с. 48-50. (0,19 друк.арк.)
18. Дуб, Б.С. (2016j). Служба економічної безпеки в рамках організаційної структури підприємства. В: Актуальні проблеми управління соціально-

економічними системами: всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., Луцьк, 8 груд. Частина 3. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, с. 174- 177. (0,23 друк.арк.)

19. Дуб, Б.С. (2016k). Особливості економічної безпеки агрохолдингів України в сучасних умовах господарювання. В: Проблеми і перспективи інноваційного розвитку аграрного сектора економіки в умовах інтеграційних процесів: Міжнародна наук.-практ. конф., 22 грудня. У 2 ч. Ч. 2, Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ, с. 223-228. (0,38 друк.арк.)

20. Дуб, Б.С. (2017b). Властивості, функції та завдання системи економічної безпеки аграрного холдингу. В: Молода академія-2017: Всеукр. науково-технічна конференція, Дніпро, 16-17 травня, Національна металургійна академія України. Дніпро: НМетАУ, У 2 т. Том. 1, с. 224-226. (0,16 друк.арк.)

21. Дуб, Б.С. (2018a). Концептуальні підходи до підготовки фахівців у галузі економічної безпеки. В: Міжнародна науково-методична конференція «Методичний потенціал, тренди та формати трансформації європейських освітніх систем» 20-21 лютого. Харків: ХНУБА, с. 261-263. (0,22 друк.арк.)

22. Дуб, Б.С. (2018b). Використання новітніх ІКТ в системі економічної безпеки підприємства. В: Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології у виробництві та освіті: стан, досягнення, перспективи розвитку: Всеукраїнська науково-практична Internet-конференція 12-18 березня, Черкаси: Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, с. 61-63. (0,13 друк.арк.)

23. Кирилюк Є.М., Дуб, Б.С. (2018с). Класифікація ризиків, небезпек і загроз економічній безпеці підприємства. В: Творчий пошук молоді курс на ефективність: IX Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 21 березня, Хмельницький: ХКТЕІ, с. 51-54. (0,15 друк.арк., особистий внесок: 0,10 друк.арк., визначено класифікаційні ознаки ризиків за різними критеріями)

24. Дуб, Б.С. (2018d). Проблеми застосування стратегії блакитного океану в контексті сучасних глобальних викликів. В: Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: III Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», Київ: КНЕУ, с. 25–27. (0,19 друк.арк.)

25. Дуб, Б.С. (2018e). Міжнародні стандарти управління ризиками в інтегрованих системах менеджменту. В: Сучасні проблеми обліку, аналізу,

аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти: II Всеукраїнська науково-практична конференція (29-30 березня), Дніпро: НМетАУ, с. 465-468. (0,12 друк.арк.)

26. Дуб, Б.С. (2018f). Наукові засади вивчення економічної безпеки. В: Х Ювілейна Міжнародна науково-практична конференція «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток» 18-19 квітня. Частина 1. Харків: ХНУБА, с. 105-107. (0,15 друк.арк.)

27. Дуб, Б.С. (2018g). Альтернативи системному підходові у теоретичному вивченні та практичному забезпеченні економічної безпеки підприємства. В: Формування освітнього простору в умовах інформаційного суспільства: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція 26-27 квітня, м. Запоріжжя, Запорізька державна інженерна академія, с. 108-110. (0,28 друк.арк.)

28. Кирилюк Є.М., Дуб, Б.С. (2018h). Матричні методи оцінювання економічної безпеки підприємства. В: Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз. Всеукр. наук.-практ. конф., Дніпро, 26-27 квіт. В 2-х томах. Т. 1. Нац. метал. академія України, с. 270-272. (0,11 друк.арк., особистий внесок: 0,07 друк.арк., наведено перелік найбільш популярних матриць)

29. Дуб, Б.С. (2018i). Міжнародний досвід забезпечення економічної безпеки підприємства: кращі практики. В: Маркетинг та менеджмент у фокусі викликів нової економіки: Міжнародна науково-практична конференція 26-28 квітня. За заг. ред. проф. І.І. Черленяка. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», с.63-68. (0,3 друк.арк.)

30. Дуб, Б.С. (2018j). Управління знаннями та ризиками з метою інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємства. В: Молода академія 2018: Всеукраїнська науково-технічна конференція, 15-16 травня. Дніпро: НМетАУ, Том 2. с. 68. (0,08 друк.арк.)

Виступи на наукових заходах (усна доповідь)

1. Дуб, Б.С. (2017, 12-13 травня). Хмельницький, конференція «Міжнародні відносини країн Центрально-Східної Європи в умовах бігравітаційних процесів», тема доповіді: «Проблеми ефективного забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах нових геополітичних викликів» – програма, стаття
2. Дуб, Б.С. (2018, June 15). Trento, Italy. Summer School in Adaptive Economic Dynamics «Macroeconomics after financial crisis: Looking ahead». Presentation «New Geopolitical Challenges and Economic Security. Specifics in Innovative Development of Effective Enterprise Economic Security System» – сертифікат
3. Дуб, Б.С. (2018, November 28). Vienna, Austria. The 6th Young Scholars Forum «Cross-border cooperation in Central and South East Europe», talk «New Geopolitical Challenges and Economic Security. Specifics in Innovative Development of Effective Enterprise Economic Security System» [revised] – програма

**ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ****УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ**

вул. Комсомольська, 52, м. Дніпропетровськ, 49600 тел. (056) 732-15-50, факс (056) 732-15-44,
e-mail: dniproagro@adm.dp.ua, Код ЄДРПОУ 25927353

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Дуб Богдани Станіславівни

«Інноваційний розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів»,
поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
за спеціальністю 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської діяльності

Теоретико-методичні та практичні результати дисертаційної роботи аспірантки Черкаського національного університету імені Б. Хмельницького Дуб Богдани Станіславівни на тему «Інноваційний розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів» прийняті до впровадження управлінням агропромислового розвитку Дніпропетровської обласної державної адміністрації при розробці заходів і рекомендовані до використання на рівні районів та окремих суб'єктів аграрного бізнесу області.

Зокрема, використовуються основні висновки щодо необхідності інтегрування видів управління для досягнення більшої дієвості за рахунок синергетичного ефекту, результати узагальнення видів стратегії у сфері фінансово-економічної безпеки (режим доступу: http://unier.km.ua/images/uploads/_4_2016.pdf), а також концептуальні моделі: системи економічної безпеки підприємства, комплексного оцінювання у сфері економічної безпеки аграрного холдингу, стратегії інноваційного розвитку економічної безпеки, інтеграції та синергії видів менеджменту, управління знаннями про економічну безпеку агрохолдингу.

Начальник управління

В.О.УДОВИЦЬКИЙ

Дніпропетровська обласна державна адміністрація
Управління агропромислового розвитку

Вих. № 251/О/119-17 від 20.02.2017





УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

Бульвар Т.Шевченка, 81, м. Черкаси, 18031, тел./факс: (0472) 35-44-63, 37-21-42,
 e-mail: cic@edu.edu.ua Код ЄДРПОУ 02125622

17.05.2017 № 113/23-а
 на № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження
 Дуб Богдани Станіславівни
 «Інноваційний розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів»,
 поданого на здобуття наукового ступеня
 кандидата економічних наук зі спеціальності
 21.04.02 – економічна безпека суб'єкта господарської діяльності

Результати дослідження Дуб Богдани Станіславівни впроваджено в освітній процес Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького під час викладання економічних дисциплін із метою формування у студентів практичних навичок системи економічної безпеки підприємств, оцінювання ефективності її функціонування та із розробки відповідної стратегії інноваційного розвитку.

Результати і напрацювання теоретичного та практичного характеру, викладені у дисертації, статтях і доповідях Дуб Б. С., використано під час викладання дисциплін «Політична економія» (за темою «Підприємництво в аграрній сфері»), «Мікроекономіка» (за темами «Варіації факторів виробництва та оптимум товаровиробника», «Ринок капіталу. Ринок землі та природних ресурсів»), «Мікроекономічний аналіз державної політики» (за темою «Недосконала конкуренція і державна політика»), «Економічна теорія управління підприємством» (за темами «Теорія витрат і поведінка підприємства у довгостроковому періоді», «Стратегічне планування інвестиційної діяльності підприємства»), у підготовці методичних матеріалів і навчально-методичних посібників.

Основні положення і результати дослідження, зокрема, запропоновану класифікацію методів аналізу фінансової звітності та прогнозування банкрутства підприємств, розроблену структуру системи економічної безпеки, систематизацію цілей, принципів, функціональних складників і класифікацію методик оцінювання, авторську модель процесу розробки стратегії інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємства, обговорено і схвалено на засіданні кафедри економічної теорії, інноватики та міжнародної економіки (протокол № 11 від 16.05.2017 р.) та рекомендовано до подальшого впровадження.

Проректор з наукової, інноваційної
 та міжнародної діяльності, професор



С. В. Корновенко



“ АЛЬФА – АГРО ” ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

№ 4 від 05/04/2019

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
ДУБ БОГДАНИ СТАНІСЛАВІВНИ**

*«Інноваційний розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів»,
поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
за спеціальністю 21.04.02 – економічна безпека суб'єктів господарської
діяльності*

Результати дисертаційної роботи аспірантки кафедри менеджменту та економічної безпеки Черкаського національного університету імені Б. Хмельницького Дуб Богдани Станіславівни на тему: «Інноваційний розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів» опрацьовані відповідними структурними підрозділами компанії ТОВ «Альфа-Агро» і прийняті до практичного впровадження.

Зокрема, запропоновані Дуб Б.С. рекомендації щодо інноваційного розвитку системи економічної безпеки аграрних холдингів на основі вдосконалення окремих елементів стратегічного, фінансового, антикризового та ризик-менеджменту, запровадження управління знаннями у сфері економічної безпеки, створення бази знань про загрози економічній безпеці аграрного холдингу, використання шаблону аналітичного звіту для оцінювання фінансових показників та діагностики стану системи економічної безпеки холдингового підприємства агробізнесу.

Застосування зазначених схвалених розробок дозволить покращити управління економічною безпекою, підвищити ефективність використання ресурсів та рівень конкурентоспроможності, зміцнити стійкість компанії до зовнішніх та внутрішніх викликів, небезпек, ризиків, загроз.

Директор



В. А. Коновий

51820, с. Чаплинка, Дніпропетровська область, Петриківський район, вул. Дружби
п/р № 26004240842 в АТ Райффайзен Банк Аваль, МФО 380805, Код № 31533501, ІПН № 315335004260,
тел./факс.: 05634-25231

моб. 050-320-55-12

Основні проблемні питання формування теоретико-методологічного апарату економічної безпеки підприємства

Гострі проблеми	Суттєві проблеми	Перспективні проблеми
Необхідність уточнення сутності та прийняття однозначного тлумачення категорії «економічна безпека підприємства» ¹	Невизначеність чіткого тлумачення основоположних цілей, які покликана вирішувати економічна безпека в межах та за межами підприємства ¹	Необхідність перегляду основних принципів управління системою економічної безпеки підприємства ¹
Невизначеність у виборі функціональних складових економічної безпеки підприємства ¹	Немає узагальнення та орієнтації базових функцій системи економічної безпеки згідно з обраними цілями ¹	Неврахованість під час аналізу економічної безпеки потенціалу та можливостей розвитку підприємства
Недостатнє визначення пріоритетів функціонування складових залежно від виду діяльності підприємства	Відсутність систематизації небезпек та загроз економічній безпеці на макроекономічному та мікроекономічному рівні ²	Невизначеність місця категорії «економічна безпека підприємства» в системі антикризового управління
Відсутність загальноприйнятих вітчизняних методів оцінки рівня економічної безпеки підприємства та окремих функціональних складових ²	Відсутнє доцільне розмежування центрів відповідальності у системі економічної безпеки підприємства ²	Відсутність у загальних методах оцінювання економічної безпеки показників, що відображають рівень наявних і прогнозованих ризиків
Труднощі з вибором оптимального складу критеріїв складових економічної безпеки, а також з визначенням їх вагомості та критеріальних рівнів	Невирішеність питань адаптації визнаних у зарубіжній практиці методичних підходів до оцінки економічної безпеки на підприємстві в сучасних умовах розвитку національної економіки країни ²	Необґрунтовані взаємозв'язки та невизначені відмінності між економічною безпекою підприємства, конкурентоспроможністю, прогнозуванням банкрутства, інвестиційною привабливістю та іншими показниками оцінки стійкості розвитку підприємства
Відсутність комплексної узагальненої системи діагностики економічної безпеки підприємства залежно від цільового призначення моніторингу, строків оцінювання та наявної інформаційної бази	Відсутність єдиної сукупної шкали оцінювання рівнів різних складових економічної безпеки	Відсутність визначених понять «точка безпеки» та «коридор безпеки»

Примітка:

1 – повністю вирішено авторкою в дисертації

2 – окреслено шляхи вирішення

Джерело: Сорокіна 2009, Корнієнко 2012

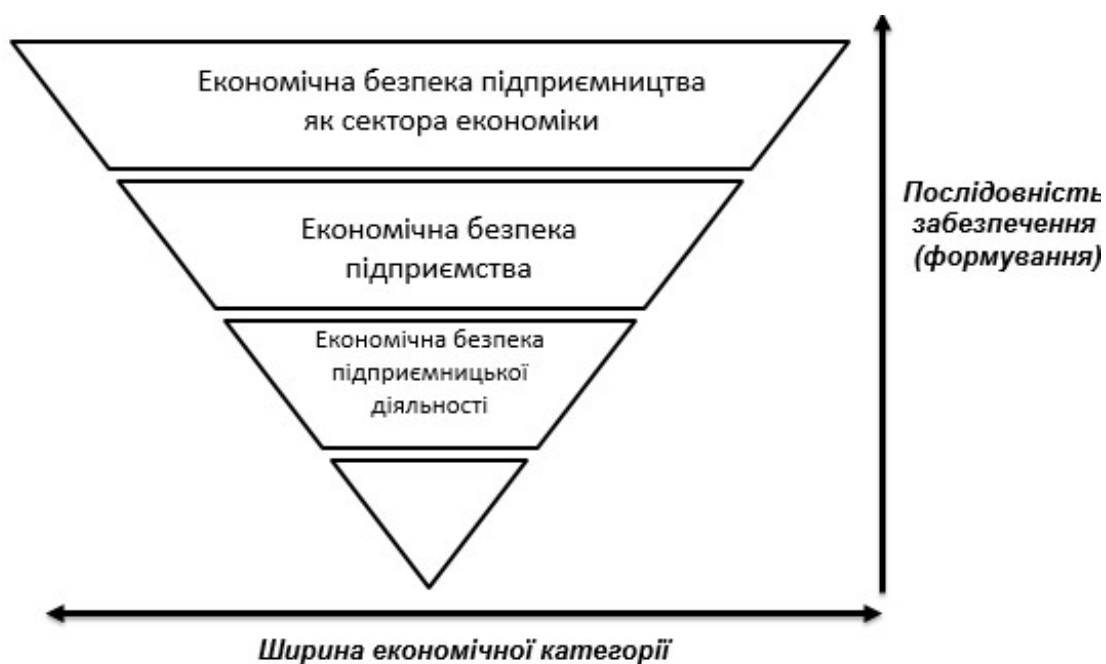


Рис. В.1. Взаємообумовленість та рівень понять економічної безпеки підприємницької діяльності, підприємства та підприємництва як сектора економіки

Джерело: Васильців 2008, с. 21



Рис. В.2. Safety vs security

Джерело: Coursen, S. (2016)

Таблиця В.2

Основні критерії визначення і дослідження економічної безпеки підприємства (ЕБП)

Назва підходу	Сутність підходу	Особливості використання	Представники
<i>Багатофункціональні підходи (18)</i>			
Адаптивний	Здатність швидко подолати загрози або пристосуватися до зміни умов	Методи ситуаційного підходу - Реактивний характер реагування, недостатнє врахування суб'єктивного фактору	Гончарова М.Л., Харазішвілі Ю., Купчак П.М.
Апофатичний/ Етимологічний	відсутність загроз і небезпек	Безпека розглядається як ретельно продумана, цілеспрямована і комплексна система заходів з метою створення таких умов, за яких будь-який випадок завідомо не міг би статися. Перелік таких умов, які б убезпечували будь-який випадок, видається невичерпним	Ліпкан В.А.
Вартісний	основним критерієм ЕБП стає вартість підприємства	Тоді, за аналогією, можна стверджувати, що підприємство знаходиться в економічній безпеці, якщо його виробничо-господарська діяльність забезпечує збільшення внутрішньої вартості для власника	Росошанська О., Корольов М., Нізяєва С.
Відтворювальний / Розвиваючий	забезпечення розвитку підприємства як рушійної сили	Орієнтований на забезпечення відтворення	Коваленко К. В.
Гармонізаційний	Узгодження інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища	При цьому стверджується, що «підприємство знаходиться в економічній безпеці, якщо його виробничо-господарська діяльність є прибутковою ... Чим вище рівень дотримання інтересів підприємства, тим більша величина прибутку, який отримує підприємство». Ці ствердження були актуальними, коли головним критерієм діяльності більшості підприємств був прибуток. Наприклад, з позиції вартісного підходу основним критерієм стає вартість підприємства. До того, ж відзначається складність формулювання стратегічних інтересів та їхньої кількісної оцінки	Козаченко Г., Пономарьов В., Ляшенко О., Гусев В., Дьомін В., Кузін Б.
Дедуктивний	У найбільш загальному розумінні, безпека – це стан вільний від неспокою	Цей стан творить почуття певності, від латинського «sinecura-securitas». Безпека – це певний стан, який полягає у відсутності загрози	Прокопшина О.
Еволюційний підхід	еволюційний розвиток підприємства вбачається насамперед шляхом захисту потенціалу від негативних факторів	Базується на припущенні, що метою економічної безпеки підприємства є його стабільне функціонування, комерційний успіх, прогресивне використання здобутків науки й техніки, динамічний та поступальний розвиток, збереження потенціалу, рейтингу тощо.	Зубік В. Б., Покропивний С. Ф., Камлик М. І.
Захисний	Реалізація, попередження і захист економічних інтересів підприємства	ЕБП розглядається як захищеність життєво важливих інтересів підприємства переважно від зовнішніх загроз - не враховується вплив внутрішнього середовища на ЕБП; боротьба з загрозами, як така, найчастіше не є метою створення підприємства та ведення ним економічної діяльності; втрачається бачення перспектив розвитку підприємства	Меламедов С., Бендіков М., Соснін О., Пригунов П., Шликов В.

Продовження табл.В.2

Назва підходу	Сутність підходу	Особливості використання	Представники
Конкурентний/ Ринковий	конкурентні переваги є запорукою економічної безпеки	не враховується той факт, що наявність конкурентних переваг без їх використання і реалізації, не гарантує підприємству економічної безпеки	Лоханова Н., Белокуров В., Раздина Є.
Ліберальний	ЕБП як міра економічної свободи	досягається внаслідок узгодження економічних інтересів стейкхолдерів зовнішнього та внутрішнього середовища, який має на меті протистояння загрозам та потребує необхідних ресурсів	Ліпкан В.А.
Макроекономічний / Ієрархічний	Економічна безпека підприємства як частина національної економічної безпеки	Економічна безпека є головною складовою національної безпеки та визначається причино-наслідковим зв'язком між економічною могутністю держави, її військово-економічним потенціалом та національною безпекою.	Круш П., Пастернак-Таранущенко Г.А., Акімов В., Ламберт Д., Ватагін М.
Процесний/Активний/ Діяльнісний/Динамічний	Економічна безпека видається у вигляді системи заходів	сукупність технічних, організаційних, операційних, правових та економічних процесів щодо її забезпечення	Жаліло Я., Мунтіян В., Іванюта Т.М.
Ресурсно-функціональний	Стабільне функціонування та розвиток підприємства за рахунок ефективного використання корпоративних ресурсів за функціональними складовими	- намагаються уникнути вживання поняття загрози у визначенні ЕБП; - ЕБП ототожнюється з самою діяльністю підприємства - дослідження ЕБП має різнобічний характер, вивчаються основні процеси, що впливають на її забезпечення, проводиться аналіз розподілу й використання ресурсів підприємства, розробляються заходи щодо забезпечення максимально високого рівня функціональної складової ЕБП; - не згадана можливість використання некорпоративних ресурсів забезпечення ЕБП (наприклад, державних правоохоронних органів, системи регулювання торгових та виробничих відносин); важко визначити, яким саме виявляється стабільне функціонування підприємства	Ільшанко С., Олейніков Є., Сенчагов В., Кузенко Т., Гусев В., Дьомін В., Кузін Б.
Синергетичний підхід	ефект синергії досягається завдяки формуванню стану захищеності бізнес-процесів від впливу загроз	Бажаний для підприємства результат впровадження і розвитку заходів економічної безпеки полягає у розширеному відтворенні за мінімальних витрат (при цьому мається на меті саме забезпечення позитивного ефекту синергії, коли $1+1>2$).	Іванюта Т.М., Заїчковський А.О., Шемаєва Л.Г.
Системний	система економічних відносин	системний підхід характеризується значною ємністю та необхідністю деталізації. На такі дії витрачається багато часу, що не є ефективним в ситуаціях, коли треба негайно приймати рішення. І врешті-решт, це призводить до втрати актуальності даних по інших досліджених раніше підрозділах підприємства.	Мігус І.П., Шуміло О.С., Волошин В.І.
Статичний/Стаціонарний -> структурний -> ресурсний, стратегічний	ЕБП як стан	Розглядається у розрізі трактувань: стан виробничої системи, стан економічного розвитку, стан захищеності діяльності підприємства, стан стійкості та рівноваги, ступінь надійності підприємств	Підлужна Н.О., Мізіна Є.В., Кракос Ю. Б. та Серик Н. І.

Продовження табл.В.2

Назва підходу	Сутність підходу	Особливості використання	Представники
Стратегічний	стан використання економічного потенціалу та його захищеність від загроз	ЕБП ототожнюється з економічною стратегією підприємства Розробка спеціального організаційно-управлінського механізму на основі стратегічного управління, що базується на використанні ситуаційного та ресурсного підходів. Орієнтований на досягнення цілей підприємства за умов ризику. Складність, витратомісткість, потреба в розробці стандартів управління економічною безпекою підприємства	Гусєв В., Дьомін В., Кузін Б., Ковальов Т., Сухорукова Т., Бендіков М.
Узагальнюючий / Синтетичний / Конвергентний/Комплексний+ ліберальний синергетичний	Врахування та узагальнення провідних ідей більшості підходів	Підхід дає змогу використовувати позитивні сторони всіх трактувань, компонувати їх залежно від мети дослідження	Шевелев А., Шевелева О., Фалович А., Грунін О.
<i>Вузькофункціональні підходи (б)</i>			
Галузевий +- Розгляд за формою власності чи видом діяльності (інформаційна безпека і т.п.)	Розгляд економічної безпеки залежно від галузевих особливостей чи форми власності	Науковці досліджували акціонерні товариства, будівельні підприємства, банківські установи з урахуванням специфічних загроз їх діяльності, що збагачувало наукові розвідки новими даними	Мігус І.П., Зачосова Н.В.
Економіко-правовий / Кримінальний	Протистояння та захист від різного роду економічних злочинів	Даний підхід враховує важливе, але дуже вузьке коло внутрішніх та зовнішніх загроз (крадіжки, шахрайство, фальсифікації, промислове шпигунство і т.д.), що значно знижує ефективність забезпечення ЕБП	Грунін О., Грунін С., Капустін Н.
Інформаційний	Зберігання комерційних таємниць	ЕБП розглядається з позиції окремого аспекту його діяльності, що дозволяє провести всебічні й глибокі дослідження лише обраного аспекту діяльності підприємства і показати конкретні шляхи й способи забезпечення економічної безпеки підприємства в тій або іншій сфері його діяльності;	Ярочкін В.
Силовий	Забезпечення фізичного захисту працівників, коштів та майна, безперервності бізнес-процесів	Здійснення фізичної охорони та спеціального режиму силами служби безпеки підприємства - надто звужене розуміння функцій та завдань економічної безпеки, невідповідність новим викликам зовнішнього середовища	Духов В.Є., Ярочкин В.І.
Стійкісний	забезпечення збалансованості /рівноваги та стійкості	виникає відсутність єдиного розуміння ЕБП, що може значно знизити результативність підходів, їх знецінити, хоча у цілому ряді випадків такі підходи можуть принести відчутну користь	Горячева К., Дубецька С., Подлужна Н., Тамбовцев В.
Фінансовий	реалізація фінансових інтересів підприємства	звуження економічної безпеки лише до захисту фінансових складових діяльності підприємства відволікає увагу управління від інших об'єктів захисту	Пономарьов В., Радзіна О.

Джерело: розроблено авторкою за (Козаченко Адаменко 2015, Фалович 2013, Білошкурська Білошкурський 2013, Россошанська 2012, Коваленко 2016, Логутова Нагаєвський 2011, Нікітіна 2011, Набиванець 2014, Янковець 2015, Трухан 2010, Бровкіна 2015, Остроухов 2013)

Таблиця В.3

Визначення поняття агрохолдингу та розмірів земельного банку

Визначення	Автор
слід використовувати термін «агропромислові формування»; в якості подібного еталону показник річного обсягу продажів не менше 100 млн грн.; автор вважає, що термін «агрохолдинги» перейшов із російської мови	1. Андрійчук, В.Г. (2013). Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства. Економіка АПК, 1, с. 3-15.
наводяться також терміни агропродхолдинг, промагрохолдинг, фінпродагрохолдинг, новий сільськогосподарський оператор, латифундія. Подібна множинність назв свідчить про досить невизначені принципи ідентифікації відповідної групи підприємств.	2. Гуторов, А.О. (2011). Агрохолдинги як ефективна форма концентрації сільськогосподарського виробництва. Економіка АПК., 3, с. 102-107.
агрохолдинги можуть не мати холдингової структури.	3. Данкевич, А.Є. (2011). Передумови та основні принципи розвитку агрохолдингів. Економіка АПК, 5, с. 139-147.
до найбільш значимих характеристик діяльності агрохолдингу слід віднести ознаку «ступеня контролюваності дочірніх підприємств», згідно з якою запропоновано 2 позиції: 1) інтегровану, тобто встановлення моніторингу та здійснення контролювання діяльності дочірніх підприємств; 2) неінтегровану, тобто через співпрацю із дочірніми підприємствами лише у сфері управління пакетами акцій підконтрольних підприємств. Відповідно запропоновано класифікацію холдингових структур у розрізі таких ознак: 1) участь керуючої компанії у фінансово-господарській діяльності дочірніх підприємств; 2) сфера діяльності; 3) форма власності; 4) походження права контролю керуючої компанії; 5) характер створення; 6) спосіб інтеграції; 7) характер господарської діяльності структурного підрозділу; 8) мотивація щодо формування холдингової структури; 9) ступень контролюваності дочірніх підприємств.	4. Дулиба, Н.Г. (2012). Теоретико-методологічні підходи щодо розуміння сутності поняття «холдингова структура». Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 748, с. 60-66.
Умовно, агрохолдингом можна вважати сукупність поєднаних компаній, що сукупно використовують понад 50 тис. га сільськогосподарських земель. Таких компаній наразі нараховується вже більше 50 на 2010 рік. Загалом агрохолдинги контролюють близько 5 млн. га, або майже 15 % площі ріллі в Україні	5. Кучер, А. (2010). Специфіка конкуренції в контексті розвитку агрохолдингів. URL: http://www.confaiapv.at.ua/publ/konf_24_2_5_cherven_2010/10_specifika_konkurenciji_v_konteksti_rozvitku_agrokholdingiv/2-1-0-79
відмінність агрохолдингів зумовлена безпосередньою участю інвесторів	6. Храмова, И.Г. (2003). Вертикальная интеграция в продовольственном комплексе России (деятельность агрохолдингов). М.: Ин-т экономики и переходного периода.
Формально холдингові підприємства в АПК повинні були мати вигляд акціонерних товариств на базі відповідних корпоративних підприємств. Насправді мова йде не просто про невідповідність, а уникнення певних форм контролю, публікації необхідної інформації про свою діяльність, можливість доступу до певних видів та джерел державної підтримки бізнесу, які б не могли мати місце у разі існування АТ.	7. Мороз, О. О., Семцов, В. М., Кукель, Г. С. (2017). Теоретичні та прикладні аспекти ідентифікації агрохолдингів в сучасному сільському господарстві України. Інвестиції: практика та досвід, 15, с.5-10.
на нашу думку, головним формальним критерієм віднесення підприємства (чи групи інтегрованих підприємств) до ознак того, що сьогодні розуміється переважно як агрохолдинг, є кількість землі в обробітку. Водночас змістовним критерієм є тип / модель економічної поведінки, за яким функціонує підприємство. Адже така поведінка з боку організаційних форм великого бізнесу завжди буде відрізнятися. В свою чергу, вважаємо, що найбільш коректним визначенням щодо агрохолдингів є термін «підприємства великого аграрного бізнесу» (ПВАБ), який охопить всі варіанти та усуне протиріччя у кожному розглянутому вище випадку.	

Продовження табл.В.3

Визначення	Автор
до агрохолдингів віднесено підприємства, що обробляли понад 30 тис. га сільгоспугідь.	8. Садовник, О.В. (2009). Галузеві напрямки діяльності агрохолдингів України: сучасний стан та тенденції розвитку. Формування ринкової економіки, с. 512-520.
поняття холдингової компанії трактується як відкрите АТ, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств. При цьому холдинговий корпоративний пакет акцій становить величину, що забезпечує право вирішального впливу на господарську діяльність корпоративного підприємства.	9. Україна. Закони. Про холдингові компанії в Україні: Закон ... від 15.03.2006 р. № 3528 (IV (зі змінами та доповненнями) / Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3528-15#Text 10. Україна. Закони. Господарський кодекс України: Кодекс... від 16.01.2003 р. № 436 (IV (зі змінами та доповненнями) / Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15
аграрною холдинговою компанією (агрохолдингом) можна вважати публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше аграрних господарських товариств. Таку організаційно-правову форму підприємства часто розглядають навіть не як форму організації сільськогосподарського виробництва, а як особливу форму інвестування у сільське господарство	11. Уркевич, В.Ю. (2013). Правові проблеми функціонування агрохолдингів в Україні Право та інновації. Право та інновації, 4, с. 115-126.
Агрохолдинги - один із різновидів холдингових компаній - системи комерційних організацій, які включають «керуючу компанію», що володіє контрольними пакетами акцій або паями дочірніх компаній, і дочірні компанії. Яскравий приклад нового корпоративного аграрного устрою - специфічного порядку організації великомасштабного аграрного виробництва на основі концентрації землі, горизонтальної та вертикальної інтеграції виробництва кінця XX - початку XXI століття, часто називають ще провідними операторами аграрного ринку [с.107].	12. Федоренко, Я. (2013). Розвиток агрохолдингів в Україні в процесі перебудови сільського господарства у XXI столітті. Схід, 3, с.107-111.
Правовий статус агрохолдингів в українському законодавстві не врегульовано у повній мірі, тому необхідне удосконалення нормативно-правової бази щодо створення й діяльності агрохолдингів в інтересах усіх суб'єктів аграрного ринку [с. 97].	13. Щетініна, Т. О. (2015). Правове регулювання діяльності агрохолдингів в Україні: історіографічні аспекти. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки.. Вип.1, т. 1, с. 96-99.

Джерело: узагальнено авторкою за вказаними матеріалами

Визначення понять «ризик», «небезпека», «загроза», «вразливість»

Джерело	Трактування
Miessler 2019	Ризик – шанс того, що щось погане станеться, поєднане з тим, наскільки поганим це буде, якщо все ж станеться. Це обов’язково комбінація ймовірності та наслідку і насправді найпоширенішим рівнянням ризику є: $\text{ризик} = \text{ймовірність} \times \text{наслідок}$ Daniel Miessler причину плутання ризиків та загроз визначає наступним чином: більшість людей вживають поняття взаємозамінно без розуміння різниці у тих реченнях, де обидва терміни можна замінити поняттям «сценарій». Але загроза – негативна подія сама по собі, а ризик – негативна подія, поєднана з ймовірністю та наслідком.
Bayt.com 2013	Загроза – те (дія, потенційна дія, бездіяльність, подія, процес або явище, причини, умови, обставини – Б.Д.), від чого намагаються захиститись; будь-яка шкода чи пошкодження, втрата, що може нанести мішені той, хто атакує (внутрішня/зовнішня); будь-яка потенційна небезпека (хтось чи щось). Вразливість – слабе місце чи прогалина у захисних заходах. Ризик – коли шкода/пошкодження виявляється і спричиняє збитки, тому що вразливість дала змогу загрозі реалізуватись: $\text{актив} + \text{загроза} + \text{вразливість} = \text{ризик}$
Spacey 2016	Загроза – це можливість, що відбудеться щось погане. Уразливість є слабкістю, що дозволяє загрозі стати ризиком, причиною втрати. Ризик виникає при комбінації загроз і відповідних вразливостей. Тобто: $\text{ризик} = \text{загроза} \times \text{вразливості}$
Великий тлумачний словник сучасної української мови 2009	Небезпека – можливість, ймовірність якогось лиха, нещастя, шкоди й т. ін. Загроза - можливість, неминучість небезпеки Ризик – усвідомлена можливість небезпеки, а також можливість збитків або неуспіху у якійсь справі
Langham 2013	Ризик – ймовірність втрати, пошкодження або інших несприятливих наслідків. Ризик приходить від: «загрози або комбінації загроз, що використовує уразливість, щоб нанести несприятливий вплив на актив». $\text{Рівняння ризику} = \text{загроза} \times \text{вразливість} \times \text{наслідок/вплив}$
Strachan-Morris 2010	Загроза = спроможність $\times$ намір, в той час як ризик = ймовірність $\times$ шкода

Джерело: сформовано авторкою на підставі зазначених матеріалів

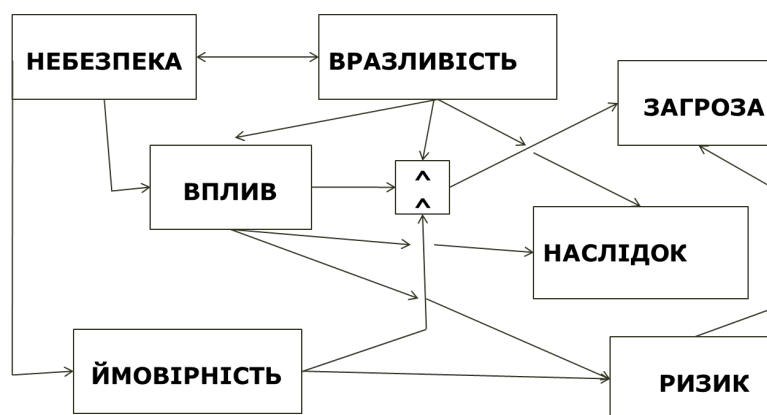


Рис. В.3. Взаємозв'язок між небезпеками, загрозами та ризиками

Джерело: Walter G. Green III

Таблиця В.5

Підходи до класифікації ризиків

Стандарт / система / організація	Рубрики класифікації / категорії та підкатегорії
COSO – Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея, США	стратегічні, операційні, звітування, комплаєнс
IRM – Інститут управління ризиками, Великобританія	фінансові, стратегічні, операційні, небезпеки
BS 31100 – британський стандарт з ризик-менеджменту	стратегічні, програмні, проектні, фінансові, операційні
FIRM Risk Scorecard - Система показників ризику	фінансові, інфраструктурні, репутаційні, ринкові
PESTLE-метод (Hopkin 2014, с. 133)	політичні, економічні, соціологічні, технологічні, юридичні, екологічні
BCG – Boston Consulting Group (Pidun 2017)	операційні ризики (технології, процеси, організація, персонал, комплаєнс); фінансові (прибутковість, бюджетування, ліквідність); стратегічні (загальна стратегія, структура ланцюжка поставок та співпраці з контрагентами, великомасштабні стратегічні проекти); геополітичні (соціополітичні, правові, інфраструктурні); катастрофічні (довкілля, антропогенні стихійні лиха, акти насильства); маркетингові (макроекономічний розвиток, розвиток ринку продажів та закупівель).
Уряд Квінсленду – Department of Education, Training and Employment Policy and Procedure Register (Queensland Government 2018)	надання послуг, юридичні та комплаєнсу, репутаційні, безперервність роботи, фінансові, здоров'я та безпека, організаційне середовище
вітчизняні публікації (Білошкурська Лисенко 2014, Геєць 2006, Пашнюк 2013, Суханова 2011, Шуміло 2015)	десятки критеріїв класифікації, зокрема: джерела виникнення, масштаб впливу, суб'єкти/об'єкти враження, форми прояву, ступінь подолання, можливість прогнозування, запобігання, характер впливу, віддаленість в просторі та часі, ймовірність, суб'єктивність сприйняття, тривалість, частота, ступінь сформованості, безпосередність, дія на об'єкт, розмір збитків, природа настання, способи здійснення, напрями виникнення, стадії життєвого циклу організації тощо.

Джерело: сформовано авторкою

Таблиця В.6

Ключові глобальні ризики, відповідно до звітів Світового економічного форуму у Давосі (2007-2021)*

Топ-5 ризиків за впливом

2021	2020	2019	2018	2017
Інфекційні захворювання	Неспроможність пом'якшення та адаптації до зміни клімату	Зброя масового знищення	Зброя масового знищення	Зброя масового знищення
Неспроможність пом'якшення та адаптації до зміни клімату	Зброя масового знищення	Неспроможність пом'якшення та адаптації до зміни клімату	Екстремальні погодні умови	Екстремальні погодні умови
Зброя масового знищення	Втрата біорізноманіття	Екстремальні погодні умови	Природні катаклізми	Водна криза
Втрата біорізноманіття Криза природних ресурсів Антропогенна шкода довкіллю	Екстремальні погодні умови	Криза водопостачання	Неспроможність пом'якшення та адаптації до зміни клімату	Грандіозні природні катаклізми
Загроза добробуту	Криза водопостачання	Природні катаклізми	Водна криза	Неспроможність пом'якшення та адаптації до зміни клімату
2016	2015	2014	2013	2012
Неспроможність пом'якшення та адаптації до зміни клімату	Водна криза	Фіскальні кризи	Систематичні великі фінансові невдачі	Систематичні великі фінансові невдачі
Зброя масового знищення	Швидке і масове поширення інфекційних захворювань	Зміна клімату	Криза водопостачання	Криза водопостачання
Водна криза	Зброя масового знищення	Водна криза	Хронічні фіскальні дисбаланси	Криза браку продовольства
Масштабна вимушена міграція	Міждержавний конфлікт з регіональними наслідками	Безробіття і неповна зайнятість	Поширення зброї масового знищення	Хронічні фіскальні дисбаланси
Неочікувані значні зміни на енергоносії	Неспроможність пом'якшення та адаптації до зміни клімату	Критичне порушення інформаційної інфраструктури	Неспроможність пом'якшення та адаптації до зміни клімату	Надзвичайна волатильність цін на енергоносії та с/г продукцію
2011	2010	2009	2008	2007
Фіскальні кризи	Обвал цін на активи	Обвал цін на активи	Обвал цін на активи	Порушення інформаційної інфраструктури
Зміна клімату	Спротив чи обмеження глобалізації	Спротив чи обмеження глобалізації	Спротив чи обмеження глобалізації	Пандемії
Геополітичний конфлікт	Різке зростання цін на нафту і газ	Різке зростання цін на нафту і газ	Сповільнення зростання економіки Китаю (<6%)	Різке зростання цін на нафту і газ
Обвал цін на активи	Хронічні хвороби	Хронічні хвороби	Різке зростання цін на нафту і газ	Сповільнення зростання економіки Китаю
Надзвичайна волатильність цін на енергоносії	Фіскальні кризи	Фіскальні кризи	Пандемії	Обвал цін на активи
геополітичні	економічні	суспільні	довкілля	технологічні

*Примітка: Глобальні ризики не можуть бути безпосередньо порівнювані між роками, оскільки визначення і набори ризиків змінювались впродовж 15 років. У 2006 році рейтинг не складався

Джерело: (WEF 2021, с. 14)

Таблиця В.7

Найбільші ризики 2016-2021 рр. відповідно до дослідження North Carolina State University's ERM Initiative та Protiviti

Проблема чи ризик	2030 (місце)	2021	2020 (місце)	2019	2018	2017	2016
Політики та регулювання, пов'язані з пандемією, впливають на ефективність бізнесу	–	6.47 (1)	–	–	–	–	–
Економічні умови	–	5.84 (2)	6.34 (2)	5.93	5.72	6.61	5.83
Ринкові умови, пов'язані з пандемією, зменшують попит споживачів	–	5.78 (3)	–	–	–	–	–
Швидкість інновацій і нових технологій	5.29 (3)	–	–	6.13	6.10	5.88	5.48
Опір змінам	–	5.56 (9)	6.15 (5)	6.17	6.00	5.63	5.40
Кіберзагрози	5.04 (10)	5.59 (6)	6.09 (6)	6.18	5.96	5.91	5.80
Регуляторні зміни і регулюючі органи	5.43 (2)	5.59 (7)	6.38 (1)	6.24	5.93	6.51	6.06
Культура організації може не сприяти своєчасному виявленню і нівелюванню проблем чи ризиків	–	–	5.83	5.99	5.91	5.66	5.30
Проблеми передачі досвіду в компанії і здатність залучати та утримувати талановитих співробітників	5.29 (4)	5.58 (8)	6.27 (3)	6.34	5.88	5.76	5.63
Управління конфіденційністю / ідентичністю та інформаційна безпека	5.25 (5)	5.64 (5)	6.06 (7)	6.13	5.83	5.87	5.55
Неспроможність використати аналітику та «великі дані»	5.08 (9)		–	6.07	5.71	5.50	–
Існуючі процеси можуть не відповідати очікуваній продуктивності, конкуренція з «цифровими» фірмами	5.10 (8)	5.43 (10)	6.23 (4)	6.35	5.67	5.42	–
Впровадження цифрових технологій може вимагати нових навичок або значних зусиль по пере/донавчанню персоналу (нове у 2020)	5.62 (1)	5.71 (4)	5.71 (10)	–	–	–	–
Підтримання лояльності клієнтів	5.17 (7)	–	5.82	5.95	–	–	–
Поява товарів (послуг)-субститутів і вплив на існуючу бізнес-модель	5.18 (6)	–	–	–	–	–	–

Примітка:

значний вплив – 6.0 та більше, потенційний вплив – 4.5-5.99, менш значний вплив – 4.49 та менше

Кожен опитуваний мав оцінити 30 окремих ризиків за 10-бальною шкалою, де оцінка 1 позначає «Зовсім ніякого впливу», а оцінка 10 – «Дуже значний вплив» на їхню організацію впродовж наступного року.

Джерело: (ERM Initiative, North Carolina State University 2021)

Таблиця В.8

Розподіл дисертаційних робіт з ЕБП за науковими спеціальностями

Галузь знань	Кількість захищених дисертацій
<i>05 Технічні науки</i>	
05.13.06 Інформаційні технології	1
<i>08 Економічні науки</i>	
08.00.04 Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)	99
08.00.09 Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)	2
08.00.11 Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці	2
08.02.04 Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності) / 08.00.04	1
08.03.02 Економіко-математичне моделювання / старий код для 08.00.11	2
08.06.01 Економіка, організація і управління підприємствами / старий код для 08.00.04	5
08.06.04 Бухгалтерський облік, аналіз та аудит / старий код для 08.00.09	1
08.07.04 Економіка транспорту і зв'язку	2
08.07.05 Економіка торгівлі та послуг	1
<i>Всього з економічних наук</i>	<i>115</i>
<i>13 Педагогічні науки</i>	
13.00.04 Теорія і методика професійної освіти	1
<i>21 Національна безпека</i>	
21.04.02 Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності (економічні науки)	88
Загалом з усіх наук по ЕБП	205

Джерело: узагальнено авторкою на підставі даних (НБУВ, Літопис авторефератів, Офіційне видання, УкрІНТЕІ, 6 сайтів вчених рад з оголошеннями про захисти та МОНУ)

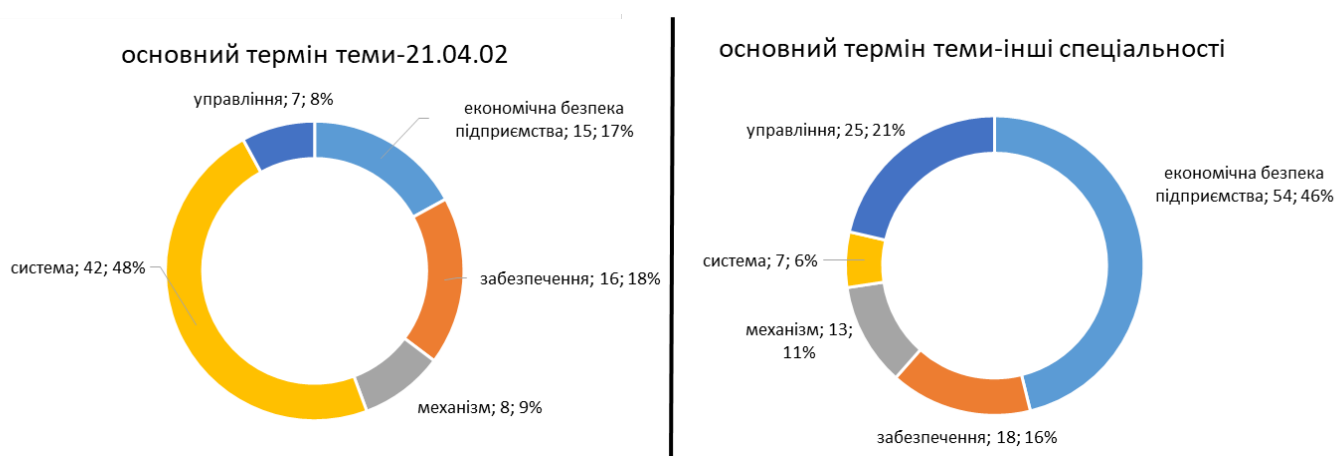


Рис. В.4. Частотність понять (основний термін) в тематиці дисертацій з ЕБП у 2000-2018 рр.

Джерело: узагальнено авторкою на підставі даних (НБУВ, Літопис авторефератів, Офіційне видання, УкрІНТЕІ, 6 сайтів вчених рад з оголошеннями про захисти та МОНУ)

Додаток Г
Таблиця Г.1

Визначення поняття «система економічної безпеки підприємства»

Визначення	Автор
комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних і пропагандистських заходів, спрямованих на кількісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз	Про Концепцію економічної безпеки споживчої кооперації України
структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому.	Вовк В.В. 2014
організаційна підсистема підприємства, що складається з сукупності організаційних, управлінських, технічних, правових і інших заходів, сукупності сил і засобів, направлених на забезпечення безпеки підприємства, захисту законних інтересів його керівництва й інвесторів, сприяння забезпеченню стійкого розвитку підприємства.	Пригунов П.Я. 2013, с. 107
сукупність взаємопов'язаних елементів, що складають єдине ціле. Вона містить такі складові елементи: суб'єкти безпеки, об'єкти безпеки, механізм забезпечення економічної безпеки.	Прохорова В.В. 2010, с. 24-25
... розглядаючи систему економічної безпеки підприємства як процес та вид професійної діяльності суб'єктів її забезпечення	Пригунов П.Я. 2013, с. 107
сукупність внутрішніх і зовнішніх суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємства, що мають спільні цілі, наділені відповідними функціями і правовими повноваженнями, що мають необхідну матеріально-технічну базу, підготовлений персонал, механізми управління і взаємодії, що володіють технологіями, формами і методами визначення, зниження рівня та протидії небезпекам і загрозам у сфері економіки.	Захаров О.І. 2012
сукупність взаємопов'язаних елементів, які дозволяють здійснювати управління діяльністю акціонерного товариства шляхом мінімізації впливу на нього внутрішніх і зовнішніх загроз та досягнення ним поставленої стратегічної мети	Мігус І.П. 2012, с. 22
...комплексне поняття, до складу якого входять суб'єкти, об'єкти та механізм реалізації безпеки на підприємстві.	Камлик М.І. 2005
У науковій літературі для описання процесу управління ЕБП, який включатиме в себе процес її забезпечення, частіше використовується поняття «система ЕБП».	Єфімова Г.В. 2013, с. 81
Система економічної безпеки підприємства: ресурси захисту (власні: глава фірми, рада безпеки, персонал фірми, служба охорони тощо, державні: силові міністерства, правові ресурси, органи державного та місцевого самоврядування, суспільні: громадські організації, фонди, рухи, засоби масової інформації тощо), засоби захисту, об'єкти захисту (продукція підприємства, інформаційні потоки, основні та оборотні виробничі фонди, нематеріальні цінності, трудовий потенціал, ноу-хау, імідж підприємства).	Локотецька О.В. 2011, с. 200
Система економічної безпеки підприємства одночасно є способом її забезпечення і формою діяльності щодо такого забезпечення.	Адаменко Т.М. 2013, с. 265

Джерело: розроблено авторкою за вказаними матеріалами

Таблиця Г.2

Підходи до трактування категорії «система економічної безпеки підприємства»

Підхід*	Група
діяльнісний	як комплекс взаємопов'язаних заходів різноманітного характеру, які мають здійснюватися з метою захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз;
	як діяльність структурного підрозділу підприємства, функціями якого є забезпечення економічної безпеки підприємства;
структурний	як сукупність елементів (об'єкт та суб'єкт економічної безпеки, механізм забезпечення безпеки, наукова теорія безпеки, політика і стратегія безпеки, засоби, методи забезпечення безпеки, концепція безпеки підприємства тощо);
функціональний	як сукупність функціональних складових системи.

*назви підходів додано авторкою

Джерело: сформовано авторкою на основі (Ілляшенко 2014, с.163-164)

Перелік принципів організації системи ЕБП

№ з/п	Принцип	Автор, джерело						
		Захаров О.І.	Зеркалов В.Д.	Кириченко О.А.	Локотецька О.В.	Мойсеєнко І.П.	Ортинський В.Л.	Франчук В.І.
1	адекватність реагування на загрози							
2	активності	*		*		*		
3	безперервності / неперервності моніторингу зовнішнього середовища підприємства	*	*	*	*	*	*	*
4	взаємодії й координації ззовні й усередині підприємства / інтегрованість із загальною системою менеджменту	*	*	*	*	*	*	*
5	гнучкості/адаптивності до змін							*
6	диференційованості / варіативності підходів до розробки окремих управлінських рішень							
7	достатності							*
8	економічної доцільності/ економності	*	*	*	*	*	*	*
9	законності	*	*	*	*	*	*	*
10	компетентності		*		*		*	
11	комплексності	*	*	*		*		*
12	об'єктивності/ відповідності потенційним загрозам безпеці							
13	обґрунтованості	*				*		
14	оперативності та динамічності управління							
15	передової матеріально-технічної оснащеності							
16	плановості		*				*	
17	поєднання конфіденційності й гласності	*	*	*			*	*
18	пріоритет заходів попередження		*				*	
19	самостійності й відповідальності / стимулювання та відповідальності персоналу і керівництва за стан ЕБП	*				*		
20	своєчасності	*		*		*		*
21	системності / цілісності / єдності						*	*
22	спеціалізації	*		*		*		*
23	спрямованість на стратегічні цілі економічного розвитку підприємства							
24	удосконалювання / розвиток	*		*				*
25	централізованого управління / підконтрольності	*		*		*		*

Джерело: доповнено авторкою за (Іванюта Заїчковський 2009, Хринюк 2015; Ботьботенко 2014, с. 37]

Класифікація принципів

Системні	Процесні	Цільові
цілеспрямованість	комбінація превентивних та реакційних заходів	досяжність
комплексність	комбінація гласності й конфіденційності	конкретність
емерджентність	правомірність (законність)	гнучкість
відкритість	економічна доцільність	вимірність
зв'язність	еквіфінальність	сумісність
адаптивність		
автономність		
актуалізація		
Операційні	Функціональні	Структурні
пропорційність	зосередженість	пріоритет об'єкта над суб'єктом
прямоточність	багатофункціональність	координованість
рівномірність	нейтралізація	єдиноначальність
паралельність	принцип одночасності «чотирьох ролей»	мінімальна складність структури
безперервність	поєднання централізації і децентралізації	персональна відповідальність
спеціалізація	ієрархічність	

Джерело: (Больботенко, с. 38)

Таблиця Г.5

Структуризація системи економічної безпеки підприємства
в різних публікаціях

Склад	Автор
економічна безпека діяльності підприємства, репутаційна безпека та безпека зовнішнього середовища.	Манцуров І.Г.; Нусінова О.В. 2012
сім основних функціональних підсистем економічної безпеки підприємства (організації).	Покропивний С.Ф. 2000, Козаченко Г.В. (цитовано за Рудніченко 2012)
концептуальна модель системи економічної безпеки: база, ресурси, сфери (захист об'єктів, ПЗ, КВІ, компетенція персоналу), цілі, втрати, загрози	Пономаренко В. С., Кавун С. В. 2008, с. 49
підсистеми 1) фінансова (основна); 2) внутрішньоекономічна; 3) зовнішньоекономічна (економіка зв'язків підприємства із зарубіжними партнерами); 4) соціально-економічна	Плескач В.Л. 2009
у рамках корпоративної безпеки: фінансово-економічна безпека з структурними сферами фінансової, економічної та маркетингової	Кравчук П.Я. 2006
служба безпеки, до складу якої входять відділи охорони та режиму, і службу економічної безпеки, що включає інформаційно-аналітичну групу, оперативно-технічну та групу GR (Government relations) задля регуляції відносин з органами державної влади	Герасимов П. А. (цитовано за [Шимановська-Діанич, с. 114])
Безпека управління (діяльність підприємства) Ресурсів (людських, матеріальних і ін.) Інформаційна безпека (конфіденційність) Ринкова безпека (рейдерство, конкуренти)	Фроленко О.М. 2014, с. 207
має внутрішньовиробничі й позавиробничі складові	Гарічева 2012
пропонується економічну безпеку розділити на два блоки, в залежності від значимості впливу на її стан та тяжкості наслідків... економічна безпека підприємств включає дві комплексні складові (блоки): фінансово-економічну безпеку, яка відповідає за результати діяльності підприємства та стан його засобів та соціально-економічну безпеку, складові якої, не мають прямого впливу на фінансовий, майновий та технологічний стан підприємства, але є допоміжними у виробничій діяльності. Найбільш вагомою є фінансово-економічна безпека, яка включає в себе інші складові	Молодецька О. М. 2009, с. 196
на поточному рівні пропонується виділяти фінансову, морально-психологічну, силову та інформаційну безпеку, на тактичному – виробничо-технічну, кадрову, комерційну та правову безпеку, на стратегічному – інноваційно-технологічну, інтелектуальну, ринкову, екологічну та безпеку репутації	Журавель М. Ю. 2014, с. 106
Складовими економічної безпеки є макроекономічна, фінансова, зовнішньоекономічна, інвестиційна, науково-технологічна, енергетична, виробнича, демографічна, соціальна, продовольча безпека.	Методика розрахунку рівня економічної безпеки України (Про затвердження Методичних)
Структура фінансової безпеки: 1. Грошово-кредитна 2. Бюджетна 3. Податкова 4. Боргова 5. Банківська 6. Валютна 7. Інвестиційна 8. Фондова 9. Страхова	Концепція забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері (Про схвалення)

Джерело: розроблено авторкою за вказаними матеріалами

Таблиця Г.6

Класифікація складників системи економічної безпеки підприємства

Автор Складова	Ілляшенко С.Н.	Подлужна Н. А.	Глушенко С.В.	Турило А.М.	Покропивний С.Ф. 2000	Молодецька О. М. 2009	Шульга І.П. 2010, с.18	Геєць В.М. 2006, с.125	Живко Алькема В.Г. 2015, с.197	Хринюк О.С. 2015
безпека проведення шпигунства			+							
виробнича/операційна			+	+						
екологічна	+	+					+	+		
енергетична										
інвестиційна				+						
інтелектуальна	+	+			+	+				+
інтерфейсна	+									
інформації та прийняття рішень			+							
інформаційна	+	+	+		+		+	+	+	+
кадрова	+	+			+	+	+	+	+	+
корпоративна						+				
кримінальна		+								
культурна			+							
менеджменту й кадрів			+							
політико-правова	+									
правова	+	+			+		+	+		+
ресурсна/матеріало-сировинна		+					+			
ринкова	+		+			+				
силова/фізична	+				+	+		+	+	+
соціальна		+				+				
технічна/техніко-технологічна	+	+			+	+		+	+	
технологічна							+	+	+	+
фінансова/фінансово-економічна	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
юридична			+							

Джерело: розроблено авторкою за (Молодецька 2009, с. 195; Лебідь 2013, с. 410; Геєць 2006, с.18; Живко Бабець 2015, с.125)

Таблиця Г.7

Трактування поняття «механізм економічної безпеки підприємства»

Автор	Визначення
Business Dictionary	Механізм – це логічне поєднання компонентів, елементів або частин, а також пов'язаної з ними енергії та інформаційних потоків, що дозволяють машині, процесу або системі досягти бажаного результату.
Горячева К.С. 2003, с. 65	Єдність процесу управління і системи управління.
Іванюта Т.М., Заїчковський А.О. 2009, с.28	...являє собою сукупність законодавчих актів, правових норм, рушійних мотивів та стимулів, методів, заходів, сил та засобів, за допомогою яких суб'єкт впливає на об'єкт для досягнення цілей безпеки та вирішення завдань.
Козаченко Пономарьов 2003, с. 107	Сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, за допомогою чого з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечується отримання їм [ним – прим. автора] прибутку, величина якого є достатньою, як мінімум, для перебування підприємства у фінансовій безпеці.
Франчук В.І. 2009	Системна взаємодія суб'єктів і сил безпеки та системне поєднання і застосування ними загальних і спеціальних функцій, методів, засобів, форм та принципів безпеки.
Дехтяр Н. А., Дейнека О. В. 2015	В основу механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства покладено системне поєднання функцій, інструментів, методів та організаційного, нормативно-правового і інформаційно-аналітичного забезпечення, що ґрунтуються на базі принципів забезпечення фінансової безпеки та об'єктивно існують як економічні закономірності, а також формуються суб'єктами управління фінансово-економічної безпеки підприємства для досягнення і захисту його фінансово-економічних інтересів.
Дехтяр Н. А., Дейнека О. В. 2015	Механізм забезпечення фінансово-економічною безпекою підприємства містить такі складові: – організаційну структуру – це сукупність органів, осіб та служб (відділів), що задіяні у забезпеченні фінансово-економічної безпеки на рівні підприємства; – сукупність принципів управління фінансово-економічною безпекою підприємства; – функції управління фінансово-економічною безпекою підприємства; – методи забезпечення; – інструменти управління фінансово-економічною безпекою; – нормативно-правове забезпечення; – інформаційно-аналітичне забезпечення; – систему моніторингу та оцінки стану і рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.
Руснак Л. Р., Боліновська І. М. 2013	Його [механізм] розглядають як: сукупність форм, методів, засобів, структурних елементів для створення і реалізації життєво важливих можливостей підприємства.

Джерело: сформовано авторкою за вказаними матеріалами

Визначення поняття управління економічною безпекою підприємства

Автор	Визначення
Гнилицька Л.В. 2010, с. 190 Белоусова І.А. 2010, с. 130-143, Сідак Кириченко 2010, с. 55-59	Управління системою економічної безпеки підприємства – це об’єктивно зумовлена послідовність управлінських дій з забезпечення економічної безпеки підприємства. До основних його елементів слід віднести: визначення потреб у забезпеченні безпеки, сили та засоби забезпечення безпеки, а також організаційно-господарський механізм забезпечення функціонування підприємства та його безпеки, формулювання цілей та задач забезпечення безпеки.
Кантаєва О.В. 2014, с. 6	Забезпечення економічної безпеки передбачає виділення, аналіз й оцінювання існуючих загроз з кожної функціональної складової та розроблення на їх основі системи протидіючих і застережних заходів.
Коваленко О.В. 2016, с. 35	... під забезпеченням економічної безпеки підприємства пропонуємо розуміти безперервний, системний процес, перебіг якого передбачає діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, планування, організацію та реалізацію заходів щодо підтримки стабільного функціонування підприємства відповідно до його стратегічних, тактичних та поточних цілей, що досягається, в першу чергу, шляхом найбільш раціонального розподілу та використання ресурсів. Таке трактування забезпечення економічної безпеки дає можливість виділити в якості ключового критерію забезпечення ЕБП досягнення ним цілей своєї діяльності.
Ляшенко О.М. 2015, с. 9	...управління економічною безпекою підприємства ... має статус процесу взаємоузгодження інтересів стейкхолдерів зовнішнього та внутрішнього середовища, в результаті якого досягається бажана міра економічної свободи підприємства.
Немченко В.В., Малішевська В.В. 2012, с. 12	Забезпечення економічної безпеки підприємства це процес реалізації функціональних складових економічної безпеки з метою запобігання можливих збитків і досягнення максимального рівня економічної безпеки в даний час і в майбутньому.

Джерело: розроблено авторкою за вказаними матеріалами

<i>Пригунов П. Я. 2013</i>	<i>Штамбург Н. В. 2011</i>	<i>Россошанська О.В. 2011</i>	<i>Козаченко Г.В. 2010, с.44]</i>
Система забезпечення економічної безпеки ↑ Управління економічною безпекою	Стратегічне управління ↑ Управління економічною безпекою	Система забезпечення економічної безпеки підприємства ↑ Служба безпеки ↑ Система економічної безпеки ↑ Складові	Управління організацією ↑ Стратегічний менеджмент ↑ Система забезпечення економічної безпеки

Рис. Г.1. Різноманітність місця системи економічної безпеки підприємства, системи забезпечення економічної безпеки та системи (стратегічного) управління

Джерело: розроблено авторкою за вказаними матеріалами

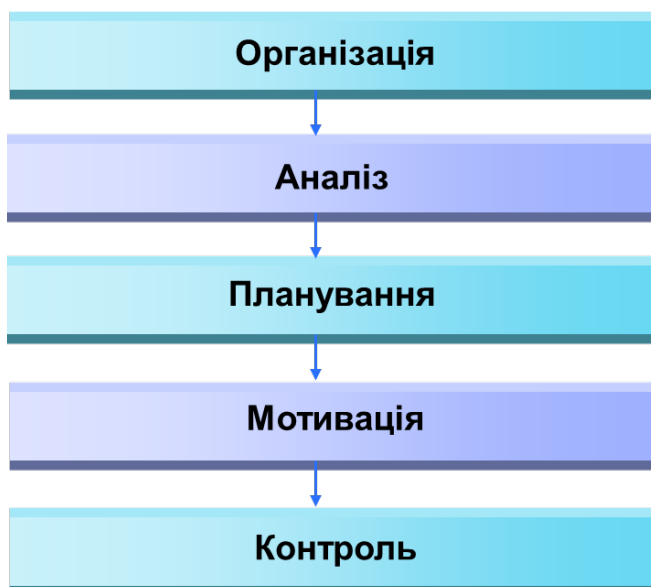


Рис. Г.2. Алгоритм процесу управління економічною безпекою підприємства

Джерело: розроблено авторкою

Додаток Д
Таблиця Д.1

Порівняння змісту економічного аналізу та економічної діагностики

Ознака	Економічний аналіз	Економічна діагностика
Масштабність	Конкретність	Всеосяжність
Інформативна база	Переважно статистична, фінансова, облікова інформація	Статистична, фінансова, облікова інформація, дані спостережень, експертних опитувань, зовнішня інформація тощо
Результат	Опис ситуації	Опрацювання рекомендацій щодо поліпшення
Методична база	Уніфіковані методики	Спеціалізовані методики
Об'єкт дослідження	Операція, вид діяльності Підприємство в цілому	Внутрішні процеси підприємства та його відносини з іншими суб'єктами ринку

Джерело: Посилкіна 2014, с, 202

3*3							
			Наслідки				
			малі	середні	великі		
			-1	-2	-3		
імовірність	висока	-3	5			R1	
	середня	-2	7	3		R2	
	низька	-1	8+9+10	6		R4	
5*5							
			Наслідки				
			Незначні	Малі	Помірні	Великі	Надзвичайні
			-1	-2	-3	-4	-5
імовірність	Майже точно	-5					
	Ймовірно	-4		R5		R1	
	Середня	-3		R7	R3		R2
	Навряд чи	-2	R10	R8,9	R6		
	Рідкісні	-1					R4

Рис. Д.1. Мапи ризиків

Джерело: сформовано авторкою за (CGMA 2021)

Таблиця Д.2

**Порівняльна характеристика моделей визначення ймовірності настання
банкрутства підприємства**

Модель	Розрахункова формула	Переваги	Недоліки
Модель Ліса	$Z = 0,063K1 + 0,092K2 + 0,057K3 + 0,001K4$	– простота розрахунку	– модель не пристосована до українських підприємств, вона розроблена для Англії; – модель створювалася з урахуванням західного розвитку
Модель Чессера	$Z = -0,20434 - 5,24K1 + 0,053K2 - 6,6507K3 + 4,40K4 - 0,079K5 - 0,10K6$	– модель дозволяє оцінити факт не погашення займу та інші умови	– кількість факторів у моделі обмежена; – модель створена для оцінки рейтингу позичальника
Модель Таффлера і Тісшоу	$Z = 0,53K1 + 0,13K2 + 0,18K3 + 0,16K4$	– простота розрахунку	– її можна застосовувати лише відносно підприємств, що котирують свої акції на фондових біржах
Універсальна дискримінантна функція	$Z = 1,5X1 + 0,08X2 + 10X3 + 5X4 + 0,3X5 + 0,1X6$	– широка критеріальна шкала оцінювання; – системний і комплексний підходи	– високий ступінь складності ухвалення рішення в умовах багатокритеріальності завдання; – інформативний характер розрахованих показників; – у цілому модель можна застосовувати лише для підприємств США, Європи
Модель Флумера	$H = 5,528V1 + 0,212V2 + 0,073V3 + 1,27V4 + 0,120V5 + 2,33V6 + 0,575V7 + 1,08V8 + 0,894V9 - 6,075$	– широке охоплення показників; – вірогідність – 1 рік – 98%, 2 роки – 81%	– розроблена для застосування в банківській практиці; – модель була створена з урахуванням специфіки західних країн; – необхідна корекція на національну валюту
Модель Сайфуліна та Кадикова	$R = 2K1 + 0,1K2 + 0,08K3 + 0,45K4 + K5$	– простота розрахунку	– модель не дозволяє оцінити причини потрапляння підприємства «в зону неплатоспроможності»; – нормативний зміст коефіцієнтів, що використовуються для рейтингової оцінки, не враховують галузевих особливостей підприємств; – залежність результатів оцінювання від досвіду і кваліфікації аналітика; – незбалансованість значень вагових коефіцієнтів; – прихильність до одного джерела інформації
Модель Давидової-Белікова	$Z = 8,38K1 + K2 + 0,054K3 + 0,63 K4$	-простота розрахунку – зрозумілість і обґрунтованість етапів розрахунку	– відсутнє врахування особливостей галузевої специфіки
Модель Спрінгейта	$Z = 1,03X1 + 3,07X2 + 0,66X3 + 0,4X4$	– точність $\geq 90\%$	– модель була створена для підприємств США і Канади; – коефіцієнти наведені в доларах; – модель створена для оцінювання кредитоспроможності підприємств.

Продовження табл.Д.2

Модель	Розрахункова формула	Переваги	Недоліки
Двофакторна модель Альтмана	$Z1 = -0,3877 - 0,0736 \text{ КШЛ} + 0,0579 \text{ КДЗ ПЗ}$	– простота розрахунку; – наявність лише 2-х факторів	– модель була створена для США, а в Україні інші темпи інфляції, інші цикли макро- та мікроекономіки, інші рівні продуктивності праці; – модель не забезпечує об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства, а тому можливі значні відхилення прогнозу від реальності; її можна застосовувати лише відносно підприємств, що котирують свої акції на фондових біржах та пройшли лістинг; – модель не відображає таких сторін фінансового стану, як оборотність активів, рентабельність активів, темпи зміни виторгу від реалізації; – коефіцієнт поточної ліквідності, без аналізу його в контексті з показниками виторгу, обсягом дебіторської і кредиторської заборгованості, на практиці не відбиває реальної картини ліквідності підприємства.
П'ятифакторна модель Альтмана	$Z2 = 3,3 \text{ КЧОК} + 1,0 \text{ РА} + 0,6 \text{ КА} + 1,4 \text{ КФЗ} + 1,2 \text{ КА}$	– простота розрахунку; – наявність послідовності дослідження	– модель можна застосовувати лише відносно великих підприємств, що котирують свої акції на біржах; – нерозвиненість фондового ринку України, зокрема, вторинного фондового ринку; – відмінність українського бухгалтерського обліку від західних стандартів; необхідність адаптації вагових коефіцієнтів та прогнозних значень; – не враховуються коливання курсів акцій
Показник платоспроможності Конана і Гольдера	$Z = -0,16 \text{ X1} - 0,22 \text{ X2} + 0,87 \text{ X3} + 0,10 \text{ X4} + 0,24 \text{ X5}$	– модель дозволяє виявити стратегічні проблеми підприємства	– модель можна застосовувати лише відносно підприємств, що котирують свої акції на біржах; – не враховується багато факторів, що визначають фінансову стійкість

Джерело: (Прохорова 2008, с. 70)

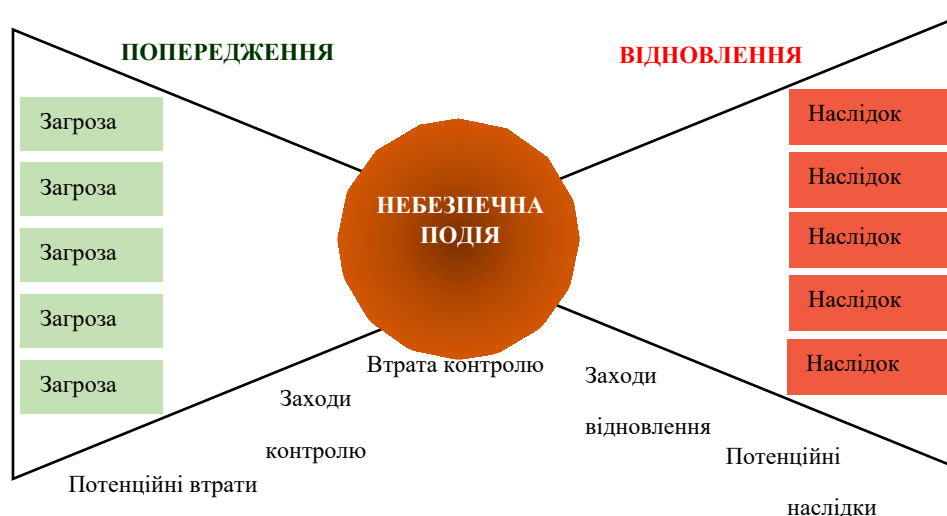


Рис. Д.2. Діаграма краватка-метелик

Джерело: сформовано авторкою за (ERM Initiative)



Рис. Е.1. Дефініції аграрної економіки

Джерело: (Цимбалюк Риковська 2017, с.15)

Додаток Ж

Внутрішні	Сильні сторони – переваги і причини створення агрохолдингів	Слабкі – недоліки
Зовнішні	Можливості – плани п.2.2, пропозиції р.3	Загрози та ризики

Рис. Ж.1. SWOT-аналіз

Таблиця Ж.1

**Класифікація загроз економічній безпеці суб'єктів агробізнесу
за функціональними складниками**

<i>Зовнішні/ Екзогенні</i>	<i>Внутрішні/ Ендогенні</i>
<i>1. Фінансовий складник</i>	
1. Фінансові кризи 2. Спекулятивні операції з цінними паперами підприємства 3. Агресивне скуповування акцій підприємства зовнішнім інвестором, загроза недружнього поглинання 4. Лобіювання конкурентами не вигідних для даного підприємства рішень органів влади 5. Неефективні довгострокові фінансові вкладення, обтяжені надмірними виробничими запасами 6. Подорожчання кредитних ресурсів 7. Банкрутство банків, нестабільність і ненадійність банківської системи, низький рівень довіри з боку банківських установ 8. Зниження якості банківського обслуговування (затримки у проведенні платежів та ін.) 9. Несприятливий інвестиційний клімат в країні 10. Корупція в органах влади (вимагання хабаря; проведення перевірок або оперативних заходів за замовленням конкурента та ін.) 11. Інфляційні процеси в країні	1. Неефективне фінансове планування та управління активами підприємства, дефіцит оборотних коштів 2. Обмеженість власних фінансових ресурсів 3. Зростання кредитного ризику 4. Неможливість отримання кредитних ресурсів 5. Відсутність чіткої, обґрунтованої стратегії розвитку підприємства або лише формальна наявність 6. Неефективна технологічна, товарна і ринкова стратегія підприємства 7. Слабке управління ринком акцій підприємства, помилки у дивідендній політиці 8. Незадовільне фінансове становище компанії, її некредитоспроможність, труднощі в організації діяльності компанії 9. Зниження прибутків, рівня рентабельності, ринкової вартості; платоспроможності підприємства 10. Збільшення заборгованості, втрата фінансової самостійності, ліквідності підприємства 11. Неефективне витрачання амортизаційного фонду
<i>2. Кадровий складник (в т.ч. інтелектуальний)</i>	
1. Переманювання цінних співробітників конкурентами 2. Неефективна кадрова політика вищих органів управління 3. Зміни у законодавстві у бік зменшення соціальної захищеності працівників 4. Погіршення рівня життя населення у країні 5. Непрестижність роботи у даній галузі 6. Погіршення рівня освіти; зниження її доступності через комерціалізацію 7. Зміни у патентному, ліцензійному законодавстві 8. «Відтік мізків» за кордон 9. Відтік кадрів з місцевостей, прилеглих до регіону проведення воєнних дій 10. Ризик воєнної мобілізації працівників	1. Зниження продуктивності праці 2. Зростання плинності кадрів 3. Недостатній рівень трудової дисципліни 4. Недостатня кваліфікація керівників, неефективність планування і управління персоналом 5. Низький рівень роботи з персоналом, помилки при прийнятті кадрових рішень 6. невідповідність кількості персоналу 7. «Фаворитизм» керівництва по відношенню до деяких працівників 8. Слабка матеріальна і нематеріальна мотивація 9. Відсутність «корпоративного духу», «команди» 10. Низький рівень культури і моральності персоналу 11. Незацікавленість керівництва в розвитку творчих здібностей працівників, розвитку інноваційної діяльності 12. Відсутність або низька якість програми розвитку інтелектуального потенціалу підприємства 13. Недостатня патентна захищеність підприємства 14. Недостатній рівень організації охорони праці й техніки безпеки на підприємстві 15. Інші порушення порядку і правил дотримання режиму безпеки на об'єкті, що створює передумови виникнення надзвичайних подій та ін. 16. Низький рівень ефективності організації праці 17. Зниження ефективності управління

Продовження табл.Ж.1

<i>3. Політико-правовий складник</i>	
1. Воєнні дії 2. Економічна нестабільність в країні 3. Економічні та політичні блокади та ембарго 4. Політична криза 5. Зіткнення інтересів політичних груп та прошарків за економічними, національними та іншими мотивами 6. Фактори регулювання галузі на національному рівні і на рівні іноземних держав 7. Зміни у законодавстві та системі його реалізації (з питань господарського права, з питань власності, з податкового і митного законодавства та ін.) 8. Неефективна податкова та фінансово-кредитна політика держави; 9. Зниження рівня державної підтримки; 10. Більш ефективне правове забезпечення діяльності підприємств-конкурентів 11. Корупція в органах влади, зокрема судової	1. Слабкий юридичний супровід договірних відносин з персоналом і контрагентами 2. Неефективне відстоювання інтересів підприємства у конфліктних ситуаціях 3. Слабке планування юридичного забезпечення діяльності підприємства 4. Недоліки в плануванні та здійсненні заходів з покращення зовнішнього політико-правового середовища підприємства
<i>4. Інформаційний складник</i>	
1. Нанесення шкоди репутації підприємства або іншого збитку його економічній безпеці шляхом розповсюдження негативної інформації про діяльність підприємства 2. Промислове шпигунство 3. Переманювання конкурентами співробітників, які мають доступ до важливої інформації 4. Хакерські атаки на підприємство (пошкодження веб-сайтів, крадіжка паролів доступу, конфіденційної інформації, дія вірусних програм, вихід з ладу комп'ютерної техніки тощо) 5. Неможливість отримання важливої інформації про діяльність конкурентів та перспективи зміни законодавства в країні 6. Форс-мажорні обставини, внаслідок яких наноситься збиток інформаційній системі підприємства	1. Використання застарілих інформаційних технологій 2. Недостатня захищеність інформації 3. Занизькі витрати на придбання інформаційних ресурсів 4. Неефективна організація роботи і недостатнє фінансування діяльності інформаційно-аналітичної служби підприємства 5. Порушення встановленого режиму збереження інформації, яка становить комерційну таємницю; 6. Неточне формулювання завдань аналізу вищим керівництвом підприємства 7. Слабка взаємодія підрозділів підприємства 8. Недоліки в оцінці вхідної інформації інформаційно-аналітичною службою підприємства 9. Неефективна організація документообороту, дублювання звітності, навмисне знищення інформації 10. Доступ до важливої інформації занадто великої кількості працівників 11. Балакучість працівників, можливість видачі комерційної таємниці у неформальній бесіді, порушення режиму збереження конфіденційної інформації, 12. Видача комерційної таємниці конкурентам працівниками за винагороду
<i>5. Виробничий складник (в т.ч. екологічний, техніко-технологічний)</i>	
1. Нераціональне розміщення продуктивних сил в країні 2. Неприятливі природно-кліматичні умови 3. Низька родючість ґрунту 4. Стихійні лиха та техногенні катастрофи 5. Глобальна екологічна криза 6. Підвищення відповідальності за забруднення навколишнього середовища, випуск неекологічної продукції 7. Посилення світових екологічних норм 8. Небажання покупців купувати неекологічні товари 9. Сучасніші технології конкурентів (з очищення стоків, недопущення шкідливих викидів тощо) 10. Перебої в енерго-, тепло-, водопостачанні 11. Інтервенція альтернативних технологій підприємств-конкурентів 12. Більш ефективні НДДКР конкурентів 13. Низький рівень оновлення техніки і технологій в країні 14. Недостатнє фінансування фундаментальних і прикладних досліджень в країні 15. Неефективна інноваційна та інвестиційна політика держави	1. Низький рівень внесення мінеральних добрив 2. Нераціональне використання земельних ресурсів 3. Відсутність або неналежний стан очисних споруд 4. Застарілі, неекологічні технології виробництва продукції та незадовільний стан технопарку 5. Неєкологічна готова продукція 6. Нестача коштів для фінансування екологічної служби підприємства, розроблення або придбання більш сучасних технологій 7. Недостатній контроль за параметрами технологічних процесів і порядком використання і зберігання відходів виробництва 8. Недостатня кваліфікація інженерів-технологів 9. Невідповідність продукції міжнародним екостандартам (потенційна втрата можливості виконання міжнародних поставок у країни, де встановлено відповідні екологічні вимоги) 10. Обмеженість фінансування та відсутність програм розвитку та модернізації виробництва 11. Зростання собівартості виробництва продукції 12. Зниження інноваційної активності

Кінець табл.Ж.1

6. Силовий/Фізичний складник	
1. Економічні злочини, крадіжки, шахрайство 2. Криміналізація економіки 3. Корупція в економіці 4. Проведення силових/воєнних операцій на території, де розташоване підприємство 5. Форс-мажорні обставини (пожежі, повені, землетруси та інші стихійні лиха) 6. Фізичний та моральний тиск на керівництво та працівників підприємства з боку конкурентів та інших контрагентів	1. Посягання на майно підприємства, розкрадання сировини, ресурсів, комплектуючих тощо 2. Фальсифікація звітності підприємства з метою привласнення грошових коштів 3. Навмисне псування техніки, обладнання тощо за винагороду на замовлення третіх осіб) 4. Надання працівниками підприємства стороннім особам допомоги у скоєнні протиправних дій на підприємстві з метою нанесення збитку 5. Відсутність охоронних структур, недостатня якість охоронної діяльності служби безпеки підприємства (охорони периметру підприємства, організації 6. Підпали, аварії, вибухи
7. Ринковий складник	
1. Низький рівень платоспроможного попиту населення 2. Негативні демографічні процеси 3. Дискримінація (а по суті економічна війна) з боку іноземних країн. 4. Конкуренція цінова та нецінова, у т.ч. недобросовісна 5. Спад попиту на продукцію; 6. Відсутність налагодженої мережі збуту; 7. Скорочення конкурентоздатності продукції; 8. Труднощі в організації процесу збуту продукції. 9. Неприятлива кон'юнктура ринку	1. Неефективна маркетингова діяльність, маркетингові прорахунки; 2. Недостатньо швидке й гнучке реагування на вимоги клієнтів (ринку); 3. Збутові проблеми 4. Надання неконкурентоспроможних товарів/послуг 5. Неспроможність цінової конкуренції 6. Занизька якість продукції 7. Помилкові прогнози розвитку товарних ринків підприємства
8. Інтерфейсний складник	
1. Перебої у постачанні сировини та матеріалів 2. Недобросовісна конкуренція 3. Підробки товарів 4. Протизаконна діяльність конкурентів, безвідповідальність ділових партнерів, свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб, корупція, зниження рівня ділової активності та купівельної спроможності населення, несприятлива кон'юнктура ринку т.ін. 5. Підвищення поставальниками цін на сировину, матеріали, комплектуючі 6. Негативні зміни кон'юнктури на зовнішніх ринках	1. Вибір ненадійних партнерів та інвесторів, 2. Висока залежність підприємства від кон'юнктури контрагентів

Джерело: доповнено авторкою на основі (Павліченко 2014, Базилевич 2014, Мельник 2011, Стадник 2012)

Додаток И
Таблиця И.1

Види агрохолдингів

Ознака	Типи	Приклади
характер і інтеграційних зв'язків господарсько-правовий стан учасників галузева приналежність і характер діяльності домінуючого власника	договірні (зберігають юридичну і господарську самостійність), майнові (з'єднання в одну систему сільськогосподарських, обслуговуючих, переробних, торгових та інших організацій за допомогою участі в капіталі і централізації повноважень по забезпеченню ресурсами і збуту продукції) і асоціативні (шляхом добровільної централізації низки повноважень і коштів для спільного створення і використання бракуючих ринкових структур (асоціацій, союзів)	групи компаній ТОВ «УкрАгроКом» (спільно з ТОВ «Гермес-Треїдинг»); холдинг «HarvEast», який створено в 2011 р. на базі ПАТ ММК ім. Ілліча, який після розвалу СРСР створено на базі державного майна Компанія «Лоутре-Агро» створила 17 філій у 3 областях. Головні підприємства повністю вилучають вироблену у філіях продукцію, самостійно її реалізують і розподіляють прибуток на власний розсуд. асоціація «Укрм'ясо», а також за економічними інтересами (Союз підприємців України, торгово-промислові палати, асоціації інвесторів, асоціації економічної взаємодії, тощо)
напрямок	вертикальна інтеграція вгору (об'єднує виробників, діючих на послідовних стадіях одного виробничого ланцюга), вертикальна інтеграція вниз, горизонтальна інтеграція (в результаті об'єднання підприємств, які знаходяться на одному рівні продовольчого ланцюга, наприклад сильних і неплатоспроможних сільськогосподарських підприємств) і диверсифікація (при об'єднанні сільськогосподарських підприємств з організаціями, не пов'язаними з сільським господарством єдиним технологічним процесом, конгломерати)	ТОВ «Нібулон», афільоване з судноплавством і морськими терміналами, «Приват Агро Холдинг», який входить до фінансової структури «Приват банк», компанія «Сінтал», афільована з металургійним ринком, холдинг «Укрпромінвест», афільований з автобудівництвом, телебаченням, спортивними клубами, тощо, ТОВ «Продексім ЛТД», що крім рослинництва, плідівництва, насінництва, займається нафтоторгівлею. «Миронівський хлібопродукт», «Kernel Holding S.A» і інші структури в яких під єдиною власністю об'єднано весь ланцюг виробництва – від сировини до готової продукції. Велике поширення інтегровані структури такого типу отримали в птахівництві. конгломерат – ПАТ група компаній «Агротон», диверсифікований вертикально-інтегрований сільськогосподарський виробник Східної України. ПФГ– поглинання фінансовим капіталом сільськогосподарських підприємств є «Приват Агро Холдинг», хоча він не носить статус промислово-фінансової групи.
форма власності домінуючого власника	з державною, змішаною, приватною формами власності	
за придбаним статусом учасників	1) підприємства і організації, які увійшли до інтегрованого формування, позбавлені юридичної самостійності, мають статус філій, наділених певним майном і сукупністю господарських прав. Керівництво всім виробничим комплексом здійснюється з єдиного центру. За глибиною виробничих зв'язків такі структури аналогічні комбінатам. 2) об'єднання підприємств, пов'язаних шляхом участі в капіталі, при цьому контрольний пакет формальних прав власності зосереджений в руках материнської компанії, а юридична і господарська самостійність дочірніх підприємств зберігається.	1) вертикально інтегрована компанія «Миронівський хлібопродукт», до складу якої входять птахофабрики, агрофірми з вирощування зернових культур, фруктів, комбікормові, м'ясопереробні підприємства та інші об'єкти; вертикально- інтегрований агропромхолдинг «Астарта-Київ», до складу якого входять агрофірми з виробництва зернових, м'яса, молока, цукрових буряків, цукрові заводи; а також інші агрохолдинги 2) «Агротон» – диверсифікований вертикально-інтегрований сільськогосподарський виробник зернових і олійних культур, м'яса, сирів, меду, хліба і хлібобулочних виробів;

Продовження табл.І.1

Ознака	Типи	Приклади
	Компанія є холдингом, в рамках якого централізується фінансово-економічне управління, проведення науково-технічної політики, ціноутворення, збут. Головною виступає виробнича або торгова компанія, яка є утримувачем контрольних пакетів акцій дочірніх організацій і контролює їх діяльність.	ТОВ «Укрзернопром-Агро», контролюється материнською холдинговою компанією MCB Agrico's Holding AG, і займається вирощуванням зернових, технічних і олійних культур.
за територіальним охопленням	державні (діючі в масштабах країни і на міжнародних ринках), міжрегіональні, регіональні (обласні) і районні.	з 30 досліджених агрохолдингів всі займаються зовнішньоекономічною діяльністю, більш точно – експортом сільськогосподарської продукції, а 60% з них виставили свої акції на міжнародних фінансових біржах
за розмірами	великі, середні і дрібні інтегровані структури, які включають від двох до десятків підприємств, різних за обсягами виробленої продукції	
залежно від організаційно-правової форми	створені у вигляді ПАТ, ПрАТ, ТОВ, державних і муніципальних підприємств, промислово-фінансових групи, союзів, асоціацій і діючі на основі договорів, тобто ті, які не мають організаційного оформлення	
принцип організаційної побудови	створені за продуктовим, регіональним або змішаним принципом	агрохолдинг «Миронівський хлібопродукт» має у своєму складі вертикально інтегровані підсистеми «Зерно», «Корми», «Птиця», «М'ясо», «Плоди». Корпорація «Агро-Союз» за продуктовим принципом виділяє свинарство, молочне скотарство, вирощування страусів, виробництво органічних добрив, страусинового м'яса, за регіональною ознакою – постачання і монтаж обладнання для зерносховищ, навчання сільськогосподарським технологіям
за ступенем складності організаційної побудови	прості (складаються з юридичних осіб однієї організаційно-правової форми, як правило: ПАТ, ПраТ або ТОВ. При цьому внутрішня структура учасників не зазнає значних змін) і складні (представлена юридичними особами у складі більше трьох-чотирьох організаційно-правових форм. Окрім акціонерних товариств (дочірніх і залежних юридичних осіб) у формування входять ТОВ, філії, представництва з різним набором наданих їм адміністративних і фінансових повноважень. Внутрішня організаційна структура їх реорганізується кардинальним чином. У дочірніх товариствах реорганізуються виробничі підрозділи, відбувається централізація управлінських функцій і обмеження фінансової самостійності)	1) KSG Agro S.A. – вертикально інтегрований холдинг, працююче у Дніпропетровській, Харківській, Херсонській, Хмельницькій областях із центральним офісом в м. Київ, включає сільськогосподарські організації у формі товариств з обмеженою відповідальністю: СТОВ «Союз», ТОВ СП «Скорпіон», ТОВ АТД «Дніпровський», СГ ТОВ «Південне», СТОВ «Гончарове», ТОВ «Агро-Дністер», ТОВ «Унірем-Агро Плюс», ТОВ «Агро-Голден». Усі вони зберігають юридичну самостійність. Головна компанія є повним власником або більшої частки статутного капіталу цих підприємств. 2) «Миронівський хлібопродукт» (МНР SA – вертикально інтегрована компанія; «Укрлендфармінг» – вертикально інтегрована агропромислова компанія; група компаній «Мрія» – агропромисловий вертикально інтегрований холдинг та інші.

Кінець табл.І.1

Ознака	Типи	Приклади
способи утворення	Проникнення капіталу переробних підприємств в агробізнес через створення дочірніх підприємств => Проагрохолдинг Проникнення аграрного капіталу в переробну промисловість => Агропродхолдинг Проникнення фінансового капіталу в агропромислове виробництво => Фінагропродхолдинг Проникнення в агробізнес промислового капіталу, технологічно не пов'язаного з із сільським господарством => Проагрохолдинг Проникнення в агробізнес торгового капіталу, здебільшого посередницьких підприємств => Торгагрохолдинг	
характер поєднання функцій власності і управління	функції власника і менеджера об'єднані в одній особі/розділені	
приватно-державне партнерство, кластерні структури		біовітамінне підприємство, транспортна компанія, агрофірми в Ізмайльському районі Одеської області

Джерело: узагальнено авторкою на підставі (Басюркін 2012, Дудар 2012)

Модель заснування	Модель злиття	Модель розділення	Модель виділення дочірньої компанії
створення холдингу та наступне придбання часток участі у діючих компаніях	внесення у холдинг часток участі у вже існуючих компаніях	повне розділення структурних одиниць компанії	виділення одиниці від існуючої материнської компанії

Рис. І.1. Способи утворення агрохолдингів

Джерело: (Михальчук Суха 2013, с.206)

Таблиця И.2

Рейтинг агрохолдингів світу за розміром земельного банку

Назва	Земельний банк, млн га	Країна
1. Kidman & Co Ltd	10,1 / 10,7 / 8	Австралія
2. Australian Agricultural Company (AACo)	6,4 / 7 / 7,0 / 7,2	Австралія
3. The North Australian Pastoral (NAPCO)	6,1 / 5,8	Австралія
4. Consolidated Pastoral Company (CPC) / є дочірнім для TERRA FIRMA (Великобританія)	5,5 / 5,6 / 5,7	Австралія та Індонезія
5. Beidahuang Group	5,4 / 5,62 / 5,4	Китай (працює і в Аргентині)
6. El Tejar	1	Аргентина і Бразилія
7. КазЭкспортАстык	1 / понад 1 млн га/	Казахстан
8. Cresud	0,852 / 1 / понад 1 млн	Аргентина і Бразилія
9. NCH Capital	0,820 / 0,82 / 0,8 млн	США і Україна
10. Група компаній «Продимекс» и «Агрокультура» / Prodimex+Agrokultura	0,79 / понад 800 тис. га / 0,8	Росія
11. Turkish General Directorate of Agricultural Enterprises (TIGEM)	0,78	Туреччина
12. Мираторг	0,75 / понад 700 тис. га	Росія
13. Balfour Downs Pastoral Co Ltd	0,706	Австралія
14. Агроцентр-Астана	0,7	Казахстан
15. Русагро	0,67	Росія
16. Агрокомплекс им. Н. Ткачева	0,64	Росія
17. UkrLandFarming	0,670 / 0,605 / 0,570 / 0,6	Україна
18. Кернел	0,602 / 0,550 / 0,420 / 0,6	Україна
19. Ак Барс	0,505	Росія
20. Иволга-Холдинг	0,489 / 1,5 / 1	Росія і Казахстан
21. Atama Plantation Sarl	0,47	Малайзія
22. Bom Futuro	0,465	Бразилія
23. Louis Dreyfus Commodities	0,43	Бразилія (Центральний офіс в Амстердамі, представлена в 100 країнах світу. Українське представництво є дочірнім швейцарської компанії).
24. Teachers Insurance and Annuity Association (TIAA)	0,424	США
25. РосАгро	0,4	Росія
26. Авангард-Агро	0,39	Росія
27. Genting Plantations	0,38	Малайзія
28. Миронівський хлібопродукт	0,37 / 0,36	Україна
29. Razguliay Group	0,35	Росія
30. YBY Agro	0,32	Бразилія
31. AMAGGI	0,314	Бразилія
32. Hassad Food Australia	0,3	Австралія
33. Olam International Ltd.	0,3	Сінгапур
34. Geoff Palm	0,275	Сьєрра-Леоне
35. Alberta Investment Management Company (AIMCo)	0,252	Австралія
36. Adecoagro	0,252	Аргентина, Бразилія, Уругвай
37. Волго-Донсельхозинвест	0,244	Росія

Джерела: (The Guardian, Forbes.com, дані компаній, Land Matrix 2021), Baltmann 2015, Ярошенко 2017, Ostapchuk 2015, Редих 2019,; Агробізнес України інфографічний довідник 2014, Исакова 2013, Радионова 2014, Карнов 2020, Landlord (2015, 15 грудня), Agropolit (2017, 13 вересня)

Опитування про систему економічної безпеки агрохолдингів

1-5. Інформація про респондента

6. Система економічної безпеки на підприємстві

- ☐ імплементована повністю
- ☐ імплементована частково
- ☐ почали досліджувати можливості імплементації
- ☐ немає програми – планується на наступний рік
- ☐ немає програми – немає планів на найближчий рік

7. Відокремлений підрозділ Вашої оргструктури із забезпечення економічної безпеки підприємства називається:

- ☐ департамент економічної безпеки
- ☐ служба економічної безпеки
- ☐ відділ економічної безпеки
- ☐ підрозділ економічної безпеки
- ☐ управління економічної безпеки
- ☐ робоча група з економічної безпеки
- ☐ комітет з економічної безпеки підприємства
- ☐ немає відокремленого підрозділу
- ☐ інше _____

8. Підрозділ створено/діяльність із цілеспрямованої протидії ризикам розпочалась

- ☐ менше 1 року тому
- ☐ 1-2 роки
- ☐ 3 роки
- ☐ 3-5 років
- ☐ 5-7 років
- ☐ 8 років
- ☐ понад 8 років тому

9. Ключові чинники, що сприяли цьому

- ☐ Кращі практики
- ☐ Покращена результативність та прийняття рішень
- ☐ Тиск з боку державних органів
- ☐ Вплив контрагентів/тиск стейкхолдерів
- ☐ Вимоги фінансової установи/кредитних агенцій
- ☐ Вказівка найвищого керівництва
- ☐ Бажання інвесторів/власників
- ☐ висновки аудиторів
- ☐ Криза 2008
- ☐ Криза 2013
- ☐ COVID-19
- ☐ інше _____

10. Підрозділ з економічної безпеки створено за принципом:

- ☐ лінійна структура
- ☐ функціональна
- ☐ штабна
- ☐ лінійно-функціональна
- ☐ лінійно-штабна
- ☐ дивізіональна (продуктова)
- ☐ дивізіональна (регіональна)

- ☐ дивізіональна (орієнтована на споживачів)
- ☐ множинна
- ☐ матрична (проектно-цільова)
- ☐ матрична (мережева)
- ☐ процесна
- ☐ інше _____

11. Якщо окремого підрозділу немає, то на який відділ покладено (між якими відділами розподілено) обов'язки із гарантування економічної безпеки?

- ☐ фінансовий
- ☐ юридичний
- ☐ служба безпеки
- ☐ планово-економічний
- ☐ стратегічний
- ☐ маркетинговий
- ☐ бухгалтерія
- ☐ відділ комплаєнсу
- ☐ відділ внутрішнього аудиту
- ☐ відділ ризик-менеджменту
- ☐ жоден
- ☐ інше _____

12. Служба виконує функції із забезпечення безпеки у сфері:

- ☐ фінансів
- ☐ юридичного захисту
- ☐ аудиту
- ☐ ризиків ІТ
- ☐ комплаєнсу
- ☐ виробництва
- ☐ фізичної безпеки
- ☐ стратегічного планування
- ☐ розвитку бізнесу
- ☐ бюджетування
- ☐ HR
- ☐ PR
- ☐ логістики
- ☐ інше _____

13. Огляд стану економічної безпеки / звітів по загрозах проводиться:

- ☐ комітетом аудиторів
- ☐ виконавчим комітетом
- ☐ радою директорів
- ☐ фінансовим комітетом
- ☐ комітетом корпоративного управління
- ☐ комітетом з ризик-менеджменту
- ☐ невідомо
- ☐ огляд не проводиться взагалі
- ☐ інше _____

14. Як оцінюєте власну систему економічної безпеки?

- ☐ Відсутня будь-яка комплексна діяльність
- ☐ Базова
- ☐ В стадії розвитку
- ☐ Стійка
- ☐ Досконала

15. Для нинішнього стану системи економічної безпеки

- ☐ необхідне значне вдосконалення
 - ☐ обмежена можливість покращення
 - ☐ достатні можливості вдосконалення
 - ☐ не спостерігається потреба змінювати систему
16. Чи розроблена в агрохолдингові Концепція управління економічною безпекою/ризиками та/або Положення/ Стратегія економічної безпеки?
- ☐ Так – якісні та кількісні показники визначено
 - ☐ Так – кількісні показники визначено
 - ☐ Ні
 - ☐ В процесі – розробляється/проходить затвердження
 - ☐ Неофіційно визначена/не затверджена
17. Як часто проводиться перегляд стратегії економічної безпеки?
- ☐ щорічно
 - ☐ раз на півроку
 - ☐ щоквартально
 - ☐ щомісяця
 - ☐ у разі потреби
 - ☐ взагалі не переглядається
 - ☐ інше _____
18. Роль директора з економічної безпеки (ризик-менеджера, директора з ризик-менеджменту/CRO/ Chief Risk Officer) полягає у
- ☐ значному впливі на щоденні бізнес-рішення, наприклад, з правом голосу або права вето
 - ☐ пряма робота з комітетом з ризик-менеджменту або радою директорів без присутності гендиректора та інших керівників бізнесу
 - ☐ регулярно зустрічається з комітетом з ризик-менеджменту або радою директорів
 - ☐ його діяльність не особливо впливає на діяльність підприємства
 - ☐ займається питаннями, не пов'язаними з економічною безпекою підприємства
 - ☐ немає подібної посади
19. Співробітники, залучені до діяльності з гарантування економічної безпеки (відділ чи відповідальні особи різних відділів) звітують безпосередньо:
- ☐ CEO/ Генеральному директору і виключно йому
 - ☐ Генеральному директору та Раді директорів і/або Раді з економічної безпеки/Комітету з ризик-менеджменту
 - ☐ CFO/ Фінансовому директору
 - ☐ директору з економічної безпеки / ризик-менеджеру/ директору з ризик-менеджменту/CRO/ Chief Risk Officer
 - ☐ керівнику відділу комплаєнсу
 - ☐ керівнику відділу внутрішнього аудиту
 - ☐ інше _____
20. Якими міжнародними стандартами у сфері ризик-менеджменту, економічної безпеки (у т.ч. інформаційної, виробничої тощо) користуєтесь?
- ☐ ISO 31000
 - ☐ BS 31100
 - ☐ ISO серії 9000
 - ☐ Solvency II
 - ☐ Basel Accords
 - ☐ COSO Framework 2009
 - ☐ COSO Updated 2014
 - ☐ FERMA
 - ☐ OSEG (Red Book)
 - ☐ AS/NZ
 - ☐ Жодним

☐ інше _____

21. Напрацювання яких вітчизняних фахівців у сфері економічної безпеки підприємств, зокрема сільськогосподарських, використовуєте у практичній діяльності?

- ☐ Козаченко Г.В.
- ☐ Мігус І.П.
- ☐ Васильців Т.Г.
- ☐ Пригунов П.Я.
- ☐ Бехтер Л.А.
- ☐ Корнієнко Т.О.
- ☐ Хлистун О.А.
- ☐ Бойко В.В.
- ☐ Білошкурська Н.В.
- ☐ Іванова Н.С.
- ☐ жодного
- ☐ інших _____

22. Якими джерелами створення/поповнення корпоративної бази знань у сфері економічної безпеки суб'єктів агробізнесу користуєтесь?

- ☐ професійні журнали, довідники
- ☐ інтернет-сайти агенцій агроаналітики, кредитних агентств (Latifundist, Agroconsulting, Rurik...)
- ☐ матеріали RIMS
- ☐ матеріали AON
- ☐ матеріали AICPA
- ☐ інші професійні асоціації
- ☐ публікації та послуги аудиторських і консалтингових фірм
- ☐ власні дослідження ринку, галузі, економічного стану, перспектив розвитку
- ☐ послуги сторонніх компаній-сюрвейерів
- ☐ послуги дослідницьких громадських організацій
- ☐ університети (госпрозрахункові договори з ВНЗ України / установами НАН України/дослідницькими ГО)
- ☐ спеціалізовані тренінги
- ☐ інше _____

23. Яку методику (які методики) застосовуєте для оцінювання загроз та ефективності роботи служби економічної безпеки?

- ☐ якісні методи
- ☐ оцінювання ймовірності банкрутства (модель Спрінгейта, Альтмана, Лиса, Терещенка...)
- ☐ оцінювання вартості ризику (VaR моделі, KRI)
- ☐ оцінювання фінансового стану (коефіцієнти рентабельності, ліквідності, платоспроможності...)
- ☐ прогнозування
- ☐ обсяг збитків, P&L
- ☐ кредитні рейтинги
- ☐ актуарний аналіз
- ☐ стохастичні методи / Монте-Карло
- ☐ бенчмаркінг галузі
- ☐ матриці стратегічного аналізу (SWOT у варіаціях SWOQ, TOWS; SPACE; PESTLE...)
- ☐ інтегральний показник економічної безпеки за функціональними складовими
- ☐ Cash-flow
- ☐ експертне опитування
- ☐ реєстр загроз

- ☐ мапи ризику
- ☐ портфоліо ризиків
- ☐ KPI
- ☐ обговорення з менеджментом/фокус-групи
- ☐ аудити та фізична перевірка
- ☐ сценарний аналіз
- ☐ опитування
- ☐ минулий досвід організації
- ☐ власна розробка компанії
- ☐ жодну
- ☐ інше _____

24. Чи задоволені Ви даними методиками?

- ☐ повністю
- ☐ певною мірою
- ☐ мінімально
- ☐ ні, зовсім не задовольняють наші вимоги

25. Якщо Ви помітили певні недоліки використовуваних методів, які саме?

- ☐ необ'єктивність оцінювання
- ☐ неможливість чи неточність прогнозування майбутніх періодів
- ☐ інше _____

26. Яка Ваша задоволеність елементами системи економічної безпеки / практиками ризик-менеджменту? (0 зовсім неприйнятно 1 нейтрально 2 нормальний стан 3 абсолютно задоволені)

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3

27. Система наразі забезпечує:

- ☐ звітування з питань ризику
- ☐ розуміння проблем усіма бізнес-одинацями
- ☐ координацію зусиль
- ☐ співвіднесення з корпоративною стратегією
- ☐ внутрішню комунікацію щодо загроз
- ☐ повний аналіз
- ☐ підвищення ринкової вартості
- ☐ ефективність оцінки ризику та збору інформації
- ☐ успішність інвестиційних проектів
- ☐ запобігання ризику
- ☐ мінімізація втрат
- ☐ нівелювання непередбачених подій
- ☐ визначення можливостей
- ☐ досягнення цілей
- ☐ відповідність нормативно-правовим вимогам
- ☐ упевненість акціонерів
- ☐ визначення важливих загроз
- ☐ прийняття рішень
- ☐ жодне з перерахованого
- ☐ інше _____

28. Яке спеціалізоване програмне забезпечення у сфері економічної безпеки використовуєте в роботі служби?

- ☐ HP
- ☐ IBM

- ☐ Oracle
- ☐ лише електронні таблиці та документи (MS Office, Libre Office, Open Office тощо)
- ☐ власна розробка компанії
- ☐ жодного
- ☐ інше _____

29. Наскільки оцінюєте автоматизацію в системі ризик-менеджмент:

- ☐ 80-100%, повністю електронний документообіг
- ☐ 60-80%
- ☐ 46-60%
- ☐ 20-40%
- ☐ 0-20%

30. Чи плануєте збільшувати витрати на ПЗ з ризик-менеджменту впродовж найближчих 3 років?

- ☐ 1-20%
- ☐ 21-40%
- ☐ 41-60%
- ☐ 61-80%
- ☐ 81-100%
- ☐ 0%

31. Чи змінився бюджет на ризик-менеджмент впродовж останніх років?

- ☐ так – збільшився
- ☐ так – зменшився
- ☐ ні

32. Причинами цього були:

- ☐ Зміни в кількості персоналу
- ☐ Зміни в обсязі інвестицій у технології ризик-менеджменту
- ☐ Збільшення використання послуг зовнішніх консультантів
- ☐ Оплата тренінгів персоналу
- ☐ Зміни у використанні послуг третіх сторін
- ☐ Все з перерахованого
- ☐ інше _____

33. Інформація про загрози інтегрується в такі бізнес-процеси

- ☐ бюджетування
- ☐ розподіл коштів
- ☐ корпоративне управління
- ☐ M&A
- ☐ розробка нових продуктів/послуг
- ☐ оцінка проекту
- ☐ звіт держорганам
- ☐ стратегічне планування
- ☐ інше _____

34. Проранжуйте загрози економічній безпеці агрохолдингу за шкалою від 1 до 5 (5-максимальна небезпека):

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Рейдерські захоплення

Банкрутство

Неврожай/хвороби тварин тощо

Фінансові загрози загалом

Виробничі ризики
 Екологічні
 Енергетичні
 Техніко-технологічні
 Кадрові
 Маркетингові
 Політико-правові
 Інформаційні

35. При розробці стратегії ПІДПРИЄМСТВА, аспект економічної безпеки

- ☐ враховується після розробки, впроваджується вже в готову стратегію
- ☐ враховується до розробки
- ☐ не враховується взагалі, застосовується лише тактичне планування діяльності із забезпечення економічної безпеки
- ☐ одночасно з розробкою загальної стратегії, планується стратегічна діяльність із забезпечення економічної безпеки підприємства

36. Вплив забезпечення економічної безпеки на збільшення ринкової вартості компанії:

- ☐ дуже значний
- ☐ не виявлено зв'язку
- ☐ не має значного

37. Результативність в управлінні ризиками впливає на оплату праці в службі економічної безпеки/задіяних відділах

- ☐ так
- ☐ ні
- ☐ частково

38. Міжнародні сертифікації у співробітників служби є

- ☐ бажаними
- ☐ обов'язковими
- ☐ необов'язковими взагалі

39. Які саме?

- ☐ з ризик-менеджменту (ISO 31000, COSO framework...)
- ☐ з фінансового менеджменту (AFA, CFP, ...)
- ☐ з управлінського та бухгалтерського обліку (ACCA, CFA, CIMA, CMA ...)
- ☐ з проектного менеджменту (Prince II, ...)
- ☐ інше _____

40. Чи задоволені Ви рівнем надання послуг міжнародними та вітчизняними аудиторськими та консалтинговими компаніями?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ частково
- ☐ Важко сказати

аргументуйте, будь ласка _____

41. Які недоліки у їхній роботі були виявлені?

- ☐ суб'єктивізм
- ☐ занадто теоретичні висновки та рекомендації
- ☐ підозра чи фактичний витік інформації
- ☐ інше _____

42. Чи погоджуєтесь Ви, що Державна служба статистики має забезпечити відкритість обліку та статистичних даних шляхом виділення на офіційному сайті та збірника окремого розділу, присвяченому агрохолдингам?

- ☐ Так, задля інформації про цей сектор ринку та конкурентів
- ☐ ні
- ☐ важко сказати

поясніть, будь ласка

43. Яким вважаєте державний вплив на економічну безпеку агрохолдингу?

- ☐ позитивний, сприятливий
- ☐ негативний, стримуючий, несприятливий
- ☐ нейтральний

коментар _____

44. Підготовка фахівців у сфері фінансово-економічної безпеки для аграрного холдингу

- ☐ повністю задовольняє вимоги
- ☐ посередня
- ☐ незадовільна і неприйнятна

коментар _____

45. Банкрутства конкурентів/контрагентів у 2014-2016 рр. на роботу агрохолдингу

- ☐ вплинули
- ☐ не вплинули жодним чином
- ☐ вплинули певною мірою

коментар _____

46. Нормативно-правове забезпечення системи економічної безпеки підприємства на рівні держави

- ☐ потребує вдосконалення
- ☐ задовільне
- ☐ додаткові законопроекти не потрібні

коментар _____

47. Ваші прикінцеві зауваження, примітки, побажання

Додаток К.2

Довідка про систему економічної безпеки підприємства

Оскільки термін «економічна безпека» на всіх рівнях – держави, області, галузі, підприємства – вживається досить часто, але не обов'язково розуміється правильно, для респондентів усі наявні трактування згруповано у 4 категорії:

- 1) **стан** підприємства, який описується сукупністю параметрів або характеристик;
- 2) **умова** діяльності підприємства;
- 3) **нагальна потреба** підприємства;
- 4) **вид діяльності** підприємства (сукупність дій, які дозволяють забезпечити або зберегти стан безпеки, якщо взаємодія суб'єкта господарської діяльності із суб'єктами зовнішнього середовища має небезпечний або руйнівний характер)

Термін «система економічної безпеки підприємства» визначається як:

- 1) як **комплекс взаємопов'язаних заходів** різноманітного характеру, які мають здійснюватися з метою захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз;
- 2) як **сукупність елементів** (об'єкт та суб'єкт економічної безпеки, механізм забезпечення безпеки, наукова теорія безпеки, політика і стратегія безпеки, засоби, методи забезпечення безпеки, концепція безпеки підприємства тощо);
- 3) як **сукупність функціональних складових** системи;
- 4) як **діяльність структурного підрозділу** підприємства, функціями якого є забезпечення економічної безпеки підприємства

Засади управління економічною безпекою підприємства перекликаються із закордонними практиками ризик-менеджменту, антикризового та стратегічного управління.

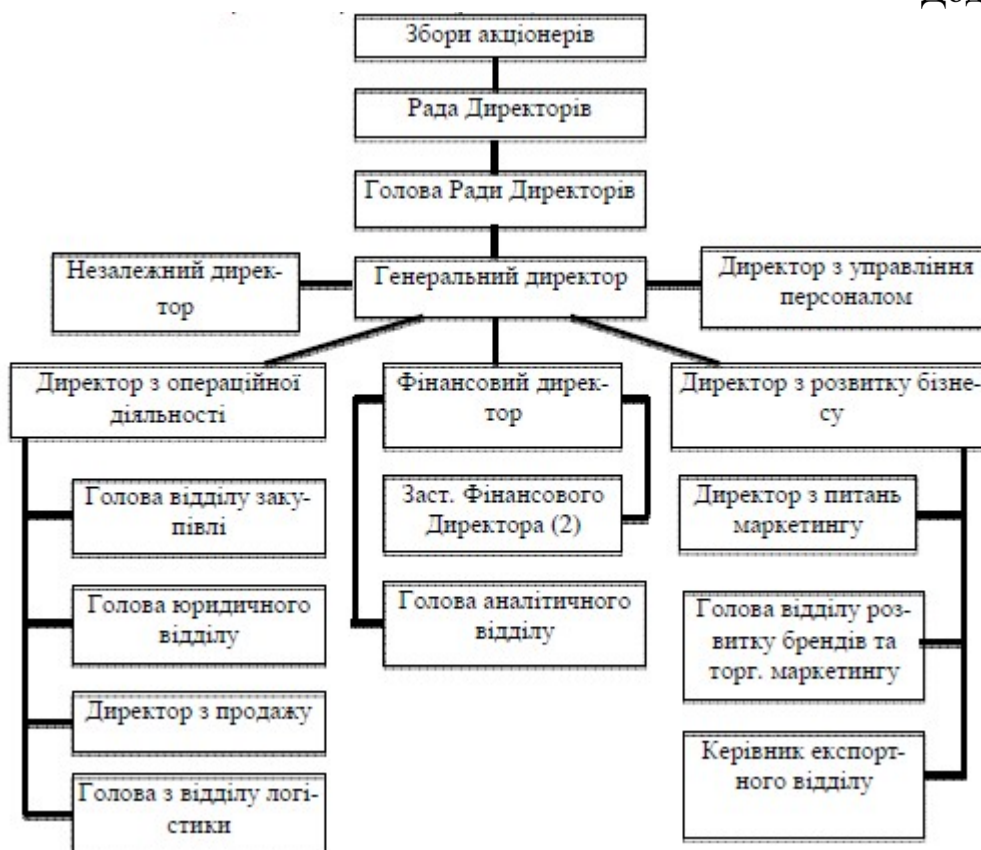


Рис. Л.1. Організаційна структура агрохолдингу Авангард

Джерело: (Мельник, с. 5)



Рис. Л.2. Організаційна структура МХП

Джерело: за даними офіційного сайту

(<http://web.archive.org/web/20170418194114/https://www.mhp.com.ua/uk/dlja-investoriv/korporativne-upravlinnja/MHP-S-A-Luxm>, дата звернення 10/03/2021)

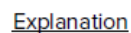
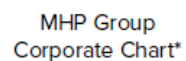


Рис. Л.3. Організаційна структура МНР SE

Джерело: (MHP Corporate Governance Charter, с.2)

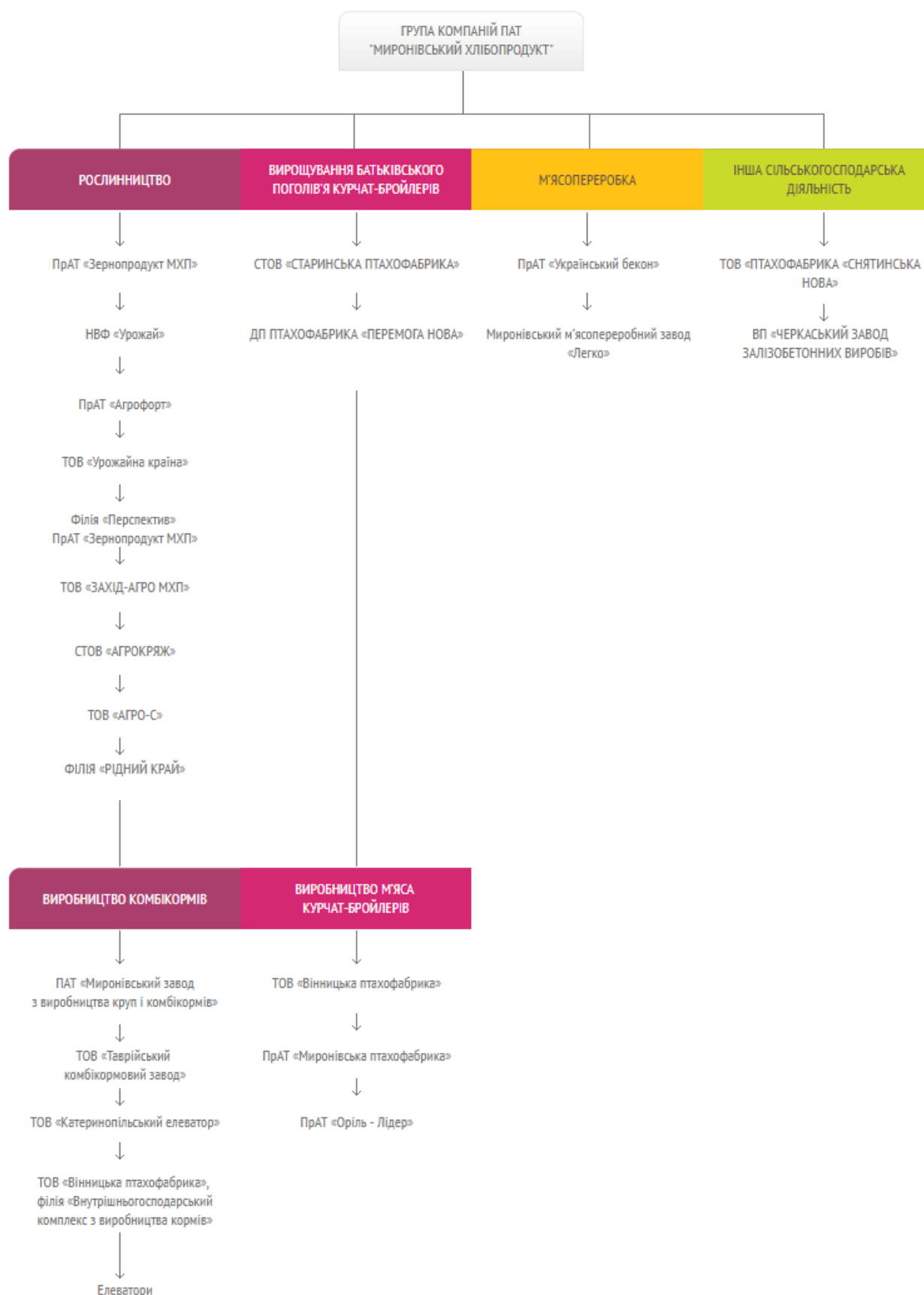


Рис. Л.4. Організаційна структура ПрАТ МХП за виробничими одиницями

Джерело: за даними офіційного сайту

(<https://old.mhp.com.ua/uk/about/structure>, дата звернення 10/03/2021)

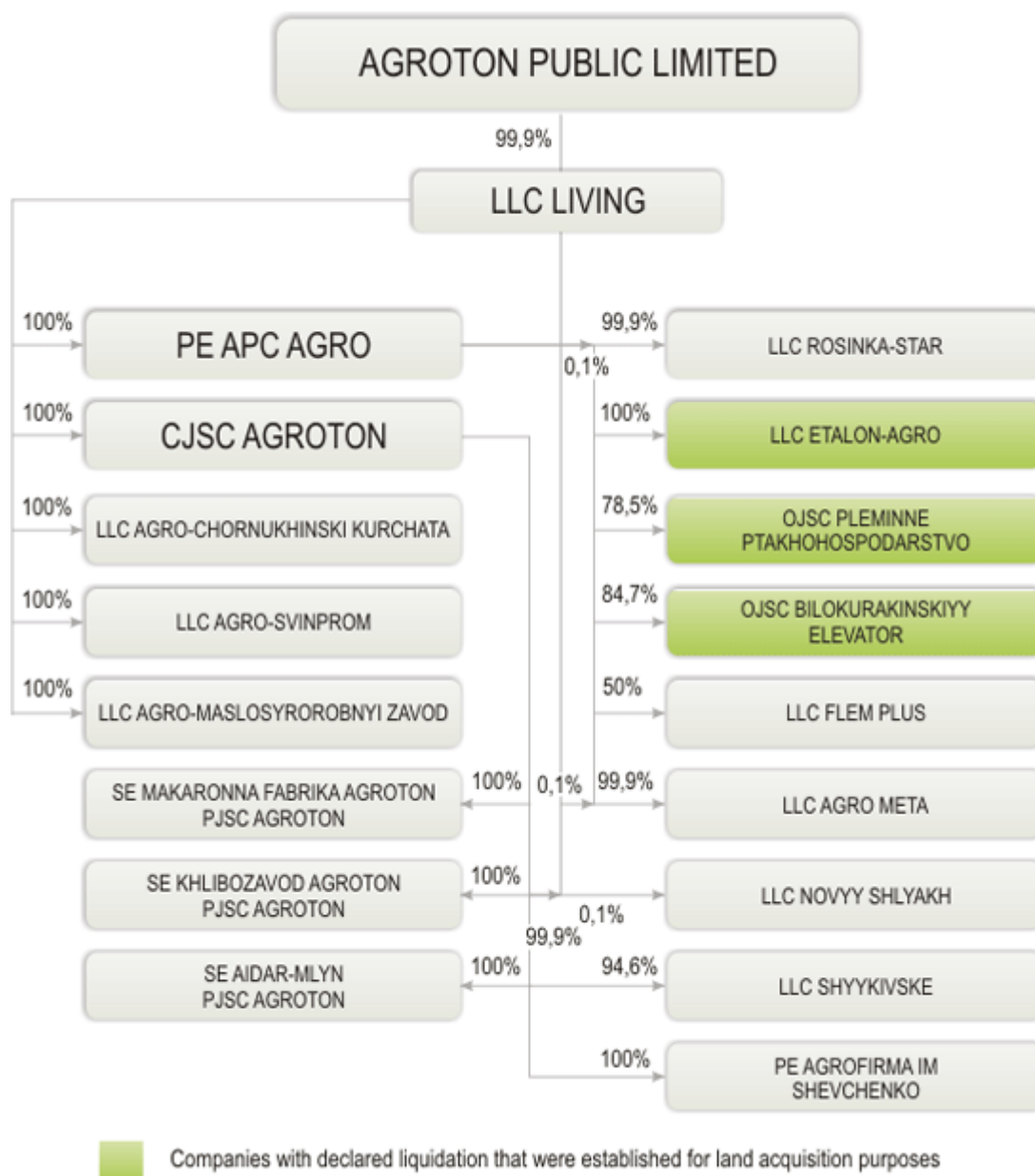


Рис. Л.5. Організаційна структура компанії Агротон

Джерело: за даними офіційного сайту

Таблиця М.1

Показники ліквідності балансу агрохолдингу Авангард, 2010-2019 рр.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
A1	158	183	238	204	157	118	31.3	12.6	18.2	20.3
A2	123	124	133	161	207	140	68.5	49.1	63.3	73.3
A3	138	230	261	235	254	144	71.9	69.90	72.5	41.5
A4	414.14	515.7	652	969.36	1183.43	622.52	430.03	383.37	349.51	880.36
П1	78.7	27.7	22.6	36.2	18.2	7.09	3.38	3.06	2.30	55.4
П2	118.13	21.01	9.61	5.4	14.87	32.62	2.64	43.7	121	685
П3	92.9	230.79	215.44	205.12	263.78	82.08	298.31	344.05	73.61	488.93
П4	352	736.00	924	1149	1382	619	221	128.	75.8	516
A1-П1	79.3	155.30	215.4	167.8	138.8	110.91	27.92	9.54	15.9	-35.1
A2-П2	4.87	102.99	123.39	155.6	192.13	107.38	65.86	5.4	-57.7	-611
A3-П3	45.1	-0.79	45.56	29.88	-9.78	61.92	-226.41	-274.15	-1.11	-447.43
A4-П4	62.14	-220.31	-272	-179.64	-198.57	3.52	209.03	255.37	273.71	364.36
	н*	д	а	а	д	н	н	н	н	к

* – абсолютна, н- неліквідний баланс, д – бракує довготривалої ліквідності, к – кризова (недопустима)

Джерело: розраховано авторкою

Таблиця М.2

Показники ліквідності балансу агрохолдингу Агротон, 2011-2020 рр.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A1	13.6	17.6	9.81	7.78	5.55	8.83	11.9	17.7	25	21.2
A2	7.83	40.2	4.96	55.6	30.7	17.2	18.3	24.8	21.7	23.1
A3	72.6	62.9	55.6	43.1	25.9	24.9	34.8	33.8	33.1	29.3
A4	49.04	56.9	114.8	78.1	34.73	16.14	14.15	15.1	19.29	40.84
П1	1.96	1.94	1.89	1.77	1.31	0.18	0.45	1.67	2.8	6.75
П2	1.22	2.06	4.77	10.41	18.8	2.32	0.46	0.25	0.45	0.6
П3	2.8	47.91	48.4	48.9	31.1	20.7	9.36	9.81	0.00	0.00
П4	122	120	126	121	44.4	45.8	70.9	79.5	87.80	86.5
A1-П1	11.64	15.66	7.92	6.01	4.24	8.65	11.45	16.03	22.2	14.45
A2-П2	6.61	38.14	0.19	45.19	11.9	14.88	17.84	24.55	21.25	22.5
A3-П3	69.8	14.99	7.2	-5.8	-5.2	4.2	25.44	23.99	33.1	29.3
A4-П4	-72.96	-63.1	-11.2	-42.9	-9.67	-29.66	-56.75	-64.31	-68.51	-45.66
	а	а	а	д	д	а	а	а	а	а

Джерело: розраховано авторкою

Таблиця М.3

Показники ліквідності балансу агрохолдингу ІМС, 2011-2020 рр.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
A2	3.78	1.45	2.47	2.3	1.2	0.97	0.28	2.9	4.26	4.55
A3	19.1	51.7	102	157	92.9	69.1	73.3	77.5	110	105
A4	59.41	74.9	127.67	174.08	80.96	90.8	71.98	88.02	77.17	182.1
П1	0.5	1.47	8.6	25.9	13.6	3.27	2.1	1.3	3.05	2.87
П2	5.67	6.07	55	89.3	51.2	34.62	22.96	31.67	39.7	34.48
П3	12	17.22	48.09	51.12	70.57	46.06	55.7	30.6	18.83	6.22
П4	69.8	107	126	152	27	55.5	65.6	104.0	120	133
A1-П1	-0.5	-1.47	-8.6	-25.9	-13.6	-3.27	-2.1	-1.3	-3.05	-2.87
A2-П2	-1.89	-4.62	-52.53	-87	-50	-33.65	-22.68	-28.77	-35.44	-29.93
A3-П3	7.1	34.48	53.91	105.88	22.33	23.04	17.6	46.9	91.17	98.78
A4-П4	-10.39	-32.1	1.67	22.08	53.96	35.3	6.38	-15.98	-42.83	49.1
	н	н	н	н	н	н	н	н	н	н

Джерело: розраховано авторкою

Таблиця М.4

Показники ліквідності балансу агрохолдингу Kernel, 2011-2020 рр.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A1	116	82.5	78.8	65.4	129	60.4	164	204	148	116
A2	333	380	341	244	144	206	222	207	302	333
A3	280	564	517	482	305	391	643	658	667	280
A4	763.6	997.4	1271	1046.4	806.2	788.8	888.1	1006	1207	763.6
П1	27.1	25.5	47.1	33.4	27.4	41.9	52.8	73.6	136	27.1
П2	328.3	312	589	476.7	342	239.6	209.1	369	303	328.3
П3	177.25	446.72	290.54	278.9	110.38	136.6	554.5	550	632	177.25
П4	972	1180	1335	1030	890	995	1153	1171	1351	972
A1-П1	88.9	57	31.7	32	101.6	18.5	111.2	130.4	12	88.9
A2-П2	4.70	68	-248	-232.7	-198	-33.6	12.9	-162	-1	4.7
A3-П3	102.75	117.28	226.46	203.1	194.62	254.4	88.5	107.9	34.2	102.75
A4-П4	-208.4	-182.6	-64	16.4	-83.8	-206.2	-264.9	-164.8	-143.6	-208.4
	а	а	м	н	м	м	а	м	м	а

* м – брак ліквідності до 6 місяців

Джерело: розраховано авторкою

Показники ліквідності балансу агрохолдингу МНР, 2011-2020 рр.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A1	174	96.5	94.8	172	99.6	59.3	155	126	212	341
A2	170	208	273	280	106	111	82.1	100	114	176
A3	133	182	274	246	203	279	187	367	274	414
A4	854.62	1135.38	1486.85	1658.71	1561.65	1338.43	1254.48	1476.82	1634.1	2509.1
П1	19	52.7	69	102	42.8	47.7	46.5	43.2	66.4	147
П2	13.5	20.4	28.6	50.7	13	17.2	42.3	22.7	96.4	89.7
П3	623.5	678.21	774.35	1151.04	897.7	1020.2	996.3	1132.7	1244.6	1553.1
П4	641	881	1160	1196	882	645	676	969	1081	1582
A1- П1	155	43.8	25.8	70	56.8	11.6	108.5	82.8	145.6	194
A2- П2	156.5	187.6	244.4	229.3	93	93.8	39.8	77.3	17.6	86.3
A3- П3	-490.5	-496.21	-500.35	-905.04	-694.7	-741.2	-809.3	-765.7	-970.6	-1139.1
A4- П4	213.62	254.38	326.85	462.71	679.65	693.43	578.48	507.82	553.1	927.1
	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д

Джерело: розраховано авторкою

Ratio Analysis Spreadsheet

(> = greater than; < = less than)				
Критерій		Компанія		
Liquidity Analysis	Calculation	Сильна	Стійка	Слабка
Current Ratio	Total Current Farm Assets ÷ Total Current Farm Liabilities	> 1.50	1.00 - 1.50	< 1.00
Working Capital	Total Current Farm Assets – Total Current Farm Liabilities	Compare with business expenses; amount varies by size of operation		
Working Capital Rule**	Working Capital ÷ Total Expenses	> 50%	20 - 50%	< 20%
Solvency Analysis	Calculation	Сильна	Стійка	Слабка
Debt / Asset Ratio	Total Farm Liabilities ÷ Total Farm Assets	< 30%	30 - 70%	> 70%
Equity / Asset Ratio	Total Farm Equity ÷ Total Farm Assets	> 70%	30 - 70%	< 30%
Debt / Equity Ratio	Total Farm Liabilities ÷ Total Farm Equity	< 42%	42 - 230%	> 230%
Profitability Analysis	Calculation	Сильна	Стійка	Слабка
Rate of Return on Farm Assets (ROA) (mostly owned)	(NFIFO* + Farm Interest Expense – Operator Management Fee) ÷ Average Total Farm Assets	> 5%	1 - 5%	< 1%
Rate of Return on Farm Assets (ROA) (mostly rented or leased)	(NFIFO* + Farm Interest Expense – Operator Management Fee) ÷ Average Total Farm Assets	> 12%	3 - 12%	< 3%
Rate of Return on Farm Equity (ROE)	(NFIFO* – Operator Management Fee) ÷ Total Farm Equity	Look at trends and compare to other farm and non-farm investments		
Operating Profit Margin	(NFIFO* + Farm Interest Expense – Operator Management Fee) ÷ Gross Revenue	> 25%	10 - 25%	< 10%
Financial Efficiency/History	Calculation	Сильна	Стійка	Слабка
Asset Turnover Ratio	Gross Revenue ÷ Average Total Farm Assets	Depends heavily on type of operation and whether it is owned / leased		
Operating Expense / Revenue Ratio (mostly owned)	Operating Expenses (less interest & depreciation) ÷ Gross Revenue	< 65%	65 - 80%	> 80%
Operating Expense / Revenue Ratio (mostly rented or leased)	Operating Expenses (less interest & depreciation) ÷ Gross Revenue	< 75%	75 - 85%	> 85%
Depreciation (Expense) Ratio	Depreciation Expense ÷ Gross Revenue	compare to capital replacement and term debt repayment margin		
Interest Expense Ratio	Interest Expense ÷ Gross Revenue	< 12%	12 - 20%	> 20%
Net Farm Income From Operations Ratio	NFIFO* ÷ Gross Revenue	Look at trends; varies with cyclical nature of agricultural prices & income		
Repayment Analysis	Calculation	Сильна	Стійка	Слабка
Term Debt and Lease Coverage Ratio	[(NFIFO* + Gross Non Farm Revenue + Depreciation Expense + Interest on Term Debts and Capital Leases) – Income Tax Expense – Family Living Withdrawals] ÷ Scheduled Annual Principal and Interest Payments on Term Debt and Capital Leases	> 150%	110 - 150%	< 110%
Debt Payment / Income Ratio**	Scheduled Annual Principal and Interest Payments on Term Debt and Capital Leases ÷ (NFIFO* + Gross Non-Farm Revenue + Depreciation Expense + Interest on Term Debts & Capital Leases)	< 25%	25 - 50%	> 50%

Джерело: *Interpreting Farm Financial Ratios (2021)*, *BT Understanding Key Ratios (2021)*, *Farm Financial Ratios and Benchmarks (2009)*, *Key financial ratios (2021)*

Розрахунок фінансових коефіцієнтів для Авангарду

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Аналіз ліквідності
1.12	5.91	4.45	2.97	5.88	1.34	2.14	3.13	0.46	475	Поточна ліквідність
СТ	С	С	С	С	СТ	С	С	СЛ	С	
45	467.8	507	404	527	106	103.5	99.3	-192	151.68	Робочий капітал (РК)
0.24	1.64	1.47	1.11	1.38	0.32	0.33	0.48	-1.45	0.82	Правило РК
СТ	С	С	С	С	СТ	СТ	СТ	СЛ	С	
										Аналіз платоспроможності
0.58	0.32	0.29	0.27	0.24	0.4	0.65	0.76	0.85	0.06	Активи/зобов'язання
СТ	СТ	С	С	С	СТ	СТ	СЛ	СЛ	С	
0.42	0.68	0.71	0.73	0.76	0.6	0.35	0.24	0.15	37.39	Власний капітал (ВК)/активи
СТ	СТ	С	С	С	СТ	СТ	СЛ	СЛ	С	
1.4	0.47	0.41	0.37	0.32	0.68	1.82	3.13	5.77	0	Зобов'язання/ВК
СТ	СТ	С	С	С	СТ	СТ	СЛ	СЛ	С	Аналіз прибутковості
х	0.19	0.17	0.16	0.14	-0.01	-0.19	-0.1	-0.02	-0.2	Рентабельність активів (ROA)
С	С	С	С	С	СЛ	СЛ	СЛ	СЛ	СЛ	
0.4	0.25	0.25	0.23	0.2	0.14	-0.39	-0.12	-0.05	-0.03	Рентабельність ВК (ROE)
0.41	0.4	0.35	0.37	0.37	-0.03	-0.67	-0.3	-0.07	-0.31	Маржа операційного прибутку
С	С	С	С	С	СЛ	СЛ	СЛ	СЛ	СЛ	Фінансова історія/ефективність
х	0.48	0.48	0.44	0.39	0.29	0.28	0.33	0.25	0.65	Оборотність активів
0.57	0.61	0.6	0.58	0.58	0.8	1.38	1.08	1.03	1.09	Операційні витрати/Виторг
С	С	С	С	С	СТ	СЛ	СЛ	СЛ	СЛ	
0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0	0	0.01	Коефіцієнт зносу
-0.02	0.01	-0.05	-0.05	-0.05	-0.23	-0.29	-0.23	-0.04	-0.22	Коефіцієнт витрат на виплати за відсотками
С	С	С	С	С	С	С	С	С	С	
0.43	0.39	0.4	0.42	0.42	0.2	-0.38	-0.08	-0.03	-0.09	Коефіцієнт чистого прибутку від операцій
1.6	1.34	1.36	1.69	1.7	2.19	2.92	2.51	1.86	4.32	Оборотність запасів
224.8	267.96	264.68	212.56	212.16	164.57	123.37	143.3	193.29	83.34	Оборот запасів, днів
2.67	3.76	4.34	3.91	3.19	3	3.36	3.89	2.02	2.32	Оборот дебіторської заборгованості
135	95.79	82.98	92.15	112.74	120	107.22	92.54	178.03	155.22	Оборот дебіторської заборгованості, днів
2.81	11.16	15.71	10.99	23.68	44.43	62.07	57.39	58.71	3.24	Оборот кредиторської заборгованості, днів
128.2	32.27	22.92	32.74	15.20	8.10	5.8	6.27	6.13	111.26	Середній період виплат

Джерело: розрахунки авторки на основі фінансової звітності

Розрахунок фінансових коефіцієнтів для Агротону

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Аналіз ліквідності
4.91	10	5.98	6.63	2.85	17.49	48.36	39.74	7.25	5.98	Поточна ліквідність
с	с	с	с	с	с	с	с	с	с	
75.80	110.7	60.2	91.7	41.1	50.63	66.3	74.38	68.8	61.3	Робочий капітал (РК)
1.12	1.18	0.84	1.08	0.49	2.31	4.8	1.72	1.47	1.05	Правило РК
с	с	с	с	СТ	с	с	с	с	с	
										Аналіз платоспроможності
0.16	0.34	0.33	0.35	0.55	0.34	0.13	0.13	0.11	0.24	Активи/зобов'язання
с	СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	с	с	с	с	
0.85	0.67	0.67	0.65	0.45	0.66	0.87	0.87	0.89	0.76	Власний капітал (ВК)/активи
с	СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	с	с	с	с	
0.18	0.50	0.48	0.54	1.21	0.52	0.16	0.15	0.13	0.32	Зобов'язання/ВК
с	СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	с	с	с	с	Аналіз прибутковості
х	0	0.05	-0.03	-0.57	-0.11	0.29	0.1	0.14	0.05	Рентабельність активів (ROA)
с	СЛ	СТ	СЛ	СЛ	СЛ	с	с	с	СТ	
0.24	0.05	0.13	-0.03	-0.57	0.44	0.43	0.11	0.12	-0.05	Рентабельність ВК (ROE)
0.18	0	0.1	-0.07	-1.36	-0.23	0.49	0.16	0.24	0.1	Маржа операційного прибутку
СТ	СЛ	СЛ	СЛ	СЛ	СЛ	с	СТ	СТ	СЛ	Фінансова історія/ефективність
х	0.62	0.48	0.44	0.42	0.50	0.58	0.6	0.6	0.51	Оборотність активів
0.69	0.94	0.81	1.04	1.43	0.52	0.31	0.84	0.82	1.07	Операційні витрати/Виторг
с	СЛ	СТ	СЛ	СЛ	с	с	СТ	СТ	СЛ	
0.004	0.010	0.045	0.011	0.014	0.001	0.001	0.002	0.002	0.002	Коефіцієнт зносу
-0.13	-0.06	-0.09	-0.03	-0.94	-0.71	-0.2	0	0.06	0.17	Коефіцієнт витрат на виплати за відсотками
с	с	с	с	с	с	с	с	с	СТ	
0.3	0.06	0.19	-0.04	-0.43	0.48	0.69	0.16	0.18	-0.07	Коефіцієнт чистого прибутку від операцій
0.78	1.50	1.46	2.16	2.34	1.63	1.4	1.76	1.80	2.07	Оборотність запасів
461.77	240.43	246.44	167.02	153.58	221.28	256.83	205.02	199.97	174.03	Оборот запасів, днів
12.44	2.48	17.74	1.46	1.92	2.45	2.42	2.09	2.64	2.35	Оборот дебіторської заборгованості
28.94	145.16	20.29	245.9	187.32	146.73	149.05	172.36	136.57	152.87	Оборот дебіторської заборгованості, днів
28.88	48.55	42.97	52.49	46.34	220.16	107.44	35.54	21.28	8.98	Оборот кредиторської заборгованості, днів
12.47	7.42	8.38	6.86	7.77	1.64	3.35	10.13	16.92	40.09	Середній період виплат

Джерело: розрахунки авторки на основі фінансової звітності

Розрахунок фінансових коефіцієнтів для ІМС

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Аналіз ліквідності
3.40	5.10	1.71	1.19	1.20	1.20	2.40	2.04	2.06	1.63	Поточна ліквідність
с	с	с	ст	ст	ст	с	с	с	с	
19.76	51.30	48.60	30	17	13.80	50.80	47	62.30	45.40	Робочий капітал (РК)
0.65	1.50	0.58	0.39	0.18	0.17	0.64	0.48	0.65	0.29	Правило РК
с	с	с	ст	сл	сл	с	ст	с	ст	
										Аналіз платоспроможності
0.20	0.23	0.49	0.58	0.85	0.68	0.59	0.43	0.39	0.56	Активи/зобов'язання
с	с	ст	ст	сл	ст	ст	ст	ст	ст	
0.80	0.77	0.52	0.42	0.15	0.32	0.41	0.58	0.61	0.45	Власний капітал (ВК)/активи
с	с	ст	ст	сл	ст	ст	ст	ст	ст	
0.25	0.30	0.94	1.38	5.81	2.14	1.42	0.74	0.65	1.25	Зобов'язання/ВК
с	с	ст	ст	сл	ст	ст	ст	ст	ст	Аналіз прибутковості
x	0.15	0.10	0.09	-0.16	0.07	0.13	0.11	0.15	0.06	Рентабельність активів (ROA)
с	с	с	с	сл	ст	с	с	с	ст	
0.21	0.18	0.19	0.25	1.70	1.06	0.70	0.28	0.30	0.11	Рентабельність ВК (ROE)
0.28	0.33	0.18	0.24	-0.33	0.09	0.18	0.14	0.22	0.09	Маржа операційного прибутку
с	с	ст	ст	сл	сл	ст	ст	ст	сл	Фінансова історія/ефективність
x	0.47	0.56	0.38	0.51	0.78	0.75	0.75	0.70	0.69	Оборотність активів
0.68	0.64	0.78	0.67	0.67	0.58	0.63	0.77	0.72	0.91	Операційні витрати/Виторг
с	с	ст	с	с	с	с	ст	с	сл	
05	0.013	0.0009	0.011	0.007	0.006	0.014	0.012	0.018	0.021	Коефіцієнт зносу
-0.04	-0.04	-0.04	-0.09	-0.66	-0.33	-0.19	-0.09	-0.06	0	Коефіцієнт витрат на виплати за відсотками
с	с	с	с	с	с	с	с	с	с	
0.32	0.36	0.22	0.33	0.33	0.42	0.37	0.23	0.27	0.09	Коефіцієнт чистого прибутку від операцій
1.49	0.49	0.72	0.74	1.40	1.51	1.78	1.79	1.27	1.63	Оборотність запасів
241.6	729.31	498.71	484.11	257.62	237.82	202.19	200.72	284.52	220.67	Оборот запасів, днів
9.21	20.07	30.45	50	115	144.93	452.90	43.79	30.99	37.36	Оборот дебіторської заборгованості
39.10	17.94	11.82	7.20	3.13	2.48	0.79	8.22	11.62	9.64	Оборот дебіторської заборгованості, днів
56.47	17.36	8.56	4.51	9.55	31.99	62.15	106.92	45.63	59.69	Оборот кредиторської заборгованості, днів
6.38	20.74	42.05	79.86	37.71	11.25	5.79	3.37	7.89	6.03	Середній період виплат

Джерело: розрахунки авторки на основі фінансової звітності

Розрахунок фінансових коефіцієнтів для Кернелу

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Аналіз ліквідності
2.05	2.51	1.56	1.46	1.44	1.93	3.81	2.53	2.62	3.71	Поточна ліквідність
с	с	с	ст	ст	с	с	с	с	с	
415	672	390	276	201	347	827	728	776	1118	Робочий капітал (РК)
0.26	0.37	0.15	0.12	0.10	0.20	0.43	0.32	0.21	0.29	Правило РК
ст	ст	сл	сл	сл	ст	ст	ст	ст	ст	
										Аналіз платоспроможності
0.38	0.44	0.43	0.46	0.39	0.34	0.43	0.47	0.45	0.53	Активи/зобов'язання
ст	ст	ст	ст	ст	ст	ст	ст	ст	ст	
0.62	0.56	0.57	0.54	0.61	0.66	0.57	0.53	0.55	0.47	Власний капітал (ВК)/активи
ст	ст	ст	ст	ст	ст	ст	ст	ст	ст	
0.62	0.79	0.77	0.86	0.65	0.52	0.74	0.89	0.82	1.12	Зобов'язання/ВК
ст	ст	ст	ст	ст	ст	ст	ст	ст	ст	Аналіз прибутковості
х	0.12	0.05	-0.03	0.08	0.18	0.12	0.04	0.09	0.06	Рентабельність активів (ROA)
с	ст	ст	сл	ст	с	ст	ст	ст	ст	
0.28	0.22	0.14	0.11	0.37	0.29	0.23	0.12	0.20	0.20	Рентабельність ВК (ROE)
0.13	0.10	0.04	-0.03	0.06	0.13	0.10	0.04	0.05	0.04	Маржа операційного прибутку
ст	ст	сл	сл	сл	ст	сл	сл	сл	сл	Фінансова історія/ефективність
х	1.12	1.25	1.12	1.38	1.34	1.23	1.14	1.69	1.46	Оборотність активів
0.85	0.88	0.93	0.95	0.86	0.86	0.88	0.94	0.93	0.93	Операційні витрати/Виторг
сл	сл	сл	сл	сл	сл	сл	сл	сл	сл	
0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	Коефіцієнт зносу
-0.02	-0.02	-0.03	-0.08	-0.09	-0.01	-0.03	-0.02	-0.02	-0.03	Коефіцієнт витрат на виплати за відсотками
с	с	с	с	с	с	с	с	с	с	
0.15	0.13	0.07	0.05	0.14	0.14	0.12	0.06	0.07	0.07	Коефіцієнт чистого прибутку від операцій
5.14	2.86	4.57	4.08	5.92	3.96	2.68	3.44	5.45	6.52	Оборотність запасів
70.05	125.72	78.83	88.17	60.80	90.87	134.35	104.77	66.06	55.23	Оборот запасів, днів
5.70	5.45	8.20	9.81	16.18	9.66	9.77	11.61	13.11	11.80	Оборот дебіторської заборгованості
63.13	66.02	43.89	36.71	22.25	37.29	36.85	31.01	27.45	30.50	Оборот дебіторської заборгованості, днів
53.10	63.33	50.13	58.92	65.91	36.97	32.63	30.72	26.73	41.42	Оборот кредиторської заборгованості, днів
6.78	5.68	7.18	6.11	5.46	9.74	11.03	11.72	13.47	8.69	Середній період виплат

Джерело: розрахунки авторки на основі фінансової звітності

Розрахунок фінансових коефіцієнтів для МХП

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Аналіз ліквідності
2.97	2.63	2.13	3.38	1.71	1.98	2.15	5.28	3.25	3.03	Поточна ліквідність
с	с	с	с	с	с	с	с	с	с	
477	501	532	781	304	364	440	650	718	792	Робочий капітал (РК)
0.67	0.54	0.51	0.64	0.32	0.51	0.54	0.70	0.58	0.43	Правило РК
с	с	с	с	СТ	с	с	с	с	СТ	
										Аналіз платоспроможності
0.59	0.55	0.53	0.57	0.62	0.69	0.67	0.58	0.59	0.57	Активи/зобов'язання
СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	
0.41	0.45	0.47	0.43	0.38	0.31	0.33	0.43	0.40	0.43	Власний капітал (ВК) /активи
СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	
1.46	1.21	1.14	1.32	1.60	2.22	2.07	1.35	1.47	1.33	Зобов'язання/ВК
СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	СТ	Аналіз прибутковості
х	0.14	0.13	0.06	-0.18	-0.07	0.03	0.10	0.09	0.08	Рентабельність активів (ROA)
с	с	с	СТ	СЛ	СЛ	СТ	с	с	с	
0.40	0.36	0.33	0.23	0.47	0.53	0.47	0.37	0.29	0.14	Рентабельність ВК (ROE)
0.22	0.20	0.21	0.11	-0.34	-0.14	0.06	0.18	0.14	0.13	Маржа операційного прибутку
СТ	СТ	СТ	СТ	СЛ	СЛ	СЛ	СТ	СТ	СТ	Фінансова історія/ефективність
х	0.71	0.64	0.57	0.54	0.49	0.55	0.59	0.63	0.65	Оборотність активів
0.74	0.74	0.73	0.81	0.70	0.68	0.72	0.72	0.80	0.89	Операційні витрати/Виторг
с	с	с	СТ	с	с	с	с	СТ	СЛ	
0.011	0.011	09	0.010	09	08	09	08	06	09	Коефіцієнт зносу
-0.05	-0.06	-0.06	-0.08	-0.64	-0.46	-0.22	-0.11	-0.06	0.02	Коефіцієнт витрат на виплати за відсотками
с	с	с	с	с	с	с	с	с	с	
0.26	0.26	0.27	0.19	0.30	0.32	0.28	0.28	0.20	0.11	Коефіцієнт чистого прибутку від операцій
5.19	4.95	3.70	4.82	4.59	2.65	4.43	2.49	4.24	3.91	Оборотність запасів
69.39	72.72	97.18	74.67	78.50	135.73	81.30	144.71	84.82	92.06	Оборот запасів, днів
5.72	6.01	5.22	5.34	13.01	9.57	13.82	12.88	13.61	11.68	Оборот дебіторської заборгованості
62.90	59.90	69.02	67.38	27.67	37.63	26.04	27.95	26.44	30.82	Оборот дебіторської заборгованості, днів
36.32	17.10	14.71	11.63	21.75	15.51	17.81	21.13	17.52	11.01	Оборот кредиторської заборгованості, днів
9.91	21.06	24.47	30.96	16.55	23.21	20.22	17.03	20.55	32.69	Середній період виплат

Джерело: розрахунки авторки на основі фінансової звітності

Таблиця Н.1

Дефініція поняття «стратегія економічної безпеки підприємства»

Визначення	Автор
довгостроковий план цілеспрямованих, добре скоординованих дій суб'єктів системи економічної безпеки підприємства, спрямованих на створення сприятливих і безпечних умов для реалізації його місії.	Захаров 2012а
розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей підприємства, зокрема забезпечення фінансової та економічної безпеки, а також планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища та адаптації до нього, для захисту цього підприємства від впливу загроз, ризиків і досягнення нормального та безпечного його функціонування	Мойсеєнко 2011
сформована сукупність заходів, адекватних стану й тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що відповідно до наявних ресурсів забезпечують стійке функціонування та необхідні тенденції розвитку щодо обраної місії	Макарчук 2013 с.66
довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку, спрямований на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування підприємства.	Сак 2013
обґрунтована система послідовних дій і заходів, орієнтованих на досягнення поставленої мети, та спосіб досягнення встановлених цілей забезпечення економічної безпеки з урахуванням тенденції зміни її рівня/	Скорук 2016
сукупність найбільш значущих рішень та заходів, спрямованих на забезпечення прийнятного рівня безпеки функціонування підприємства	Солодуха 2015
це економічна система забезпечення економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді, що являє собою сукупність приватних взаємоузгоджених складових, які об'єднує єдина глобальна мета – досягнення рівня економічного прибутку.	Стадник 2012а

Джерело: розроблено авторкою за вказаними матеріалами

Види/типи стратегій системи економічної безпеки підприємства (ЕБП)

Автор	Стратегія
Артеменко 2015 Черняк 2016	- підтримки (збереження рівня економічної безпеки, контроль результатів діяльності та попередження можливих загроз); Зростання - посилення (від однієї до трьох функціональних складових економічної безпеки підприємства); Вибірково-посилювальна - адаптації (пристосування виду діяльності до ринку, пристосування складових економічної безпеки до вимог середовища); Пристосувальна - модифікації (проведення змін, які стосуються виду діяльності, ринку, а також необхідних змін складових економічної безпеки). Трансформаційна
Васильців Т. Г., с.220	системного планового забезпечення; швидкого реагування; інституціоналізації та послідовного зміцнення; комплексного гарантування; відшкодування збитку; сегментованого забезпечення; часткового врахування; делегування функцій.
Діденко Є.О. 2015	Тип 1. Забезпечуюча стратегія економічної безпеки підприємства. Тип 2. Підтримуюча стратегія економічної безпеки підприємства. Тип 3. Стабілізаційна стратегія економічної безпеки підприємства. Тип 4. Реструктуризаційна стратегія економічної безпеки підприємства.
Дмитрук Є.В. 2010	матриця «Економічна безпека підприємства - репутація підприємства»
Іванюта Т.М. 2009	- раптового ТЕРМІНОВОГО МИТТЄВОГО реагування на загрози; РЕАКТИВНА УСУНЕННЯ ІСНУЮЧИХ - прогнозування небезпек та загроз; ПРЕВЕНТИВНА ПОПЕРЕДЖУВАЛЬНА ЗАПОБІГАЮЧА - відшкодування завданих збитків. КОМПЕНСАЦІЙНА/ВІДНОВЛЮВАЛЬНА + ОБМЕЖЕНОГО ВПЛИВУ
Кваско А. 2015	- формування системи ЕБП (запобігання затоварюванню готовою продукцією, залучення короткострокових кредитів, економія ресурсів); - удосконалення системи ЕБ (зміна пріоритетів роботи, залучення довгострокових кредитів, зміна постачальника); - розвитку на основі моніторингу роботи системи ЕБ підприємства (випуск нової продукції, інвестування у розширене відтворення, запровадження нової технології).
Кравчук П.Я. 2006	- договірна - матрична - комплексна
Роженко О. 2015	виживання, існування, обмеженого зростання
Чаговець Л. 2008	- покращення окремих показників його фінансової діяльності; - застосування нових методів аналізу, планування та контролю стану економічної безпеки, підвищення кваліфікації фінансових менеджерів, вдосконалення матеріального стимулювання; - стратегія направлена на: суцільну заміну системи управління фінансовою діяльністю підприємства.
Черевко О.В. 2014	забезпечення росту прибутковості власного капіталу; формування економічних ресурсів; фінансової стабільності; безпеки інвестиційної/ інноваційної діяльності; нейтралізації ризиків; захисту конкурентної позиції; антикризова стратегія
Черняк Г. М. 2016	1+ Комплексно-убезпечувальна стратегія – заходів, направлених на досягнення бажаного рівня економічної безпеки с 94
А. Воронкова і О. Свірідова	1. збереження безпеки та попередження виникнення можливих загроз. ПРЕВЕНТИВНА 2. обмеження (мінімізацію) небажаного впливу на підприємство. РЕАКТИВНА СИТУАЦІЙНА ПІДХІД ЗМІЦНЕННЯ 3. відновлення безпеки та компенсацію завданого збитку чи упущеної вигоди. ПРИЙНЯТТЯ І КОМПЕНСАЦІЯ

Джерело: розроблено авторкою на основі вказаних матеріалів

Фінансові інтереси підприємства та заходи щодо їх реалізації

Інтерес	Завдання
Зростання ринкової вартості підприємства	1) зростання ринкової ціни акцій підприємств
Максимізація прибутку підприємства	2) оптимізація дивідендних виплат 3) стимулювання праці 4) розвиток виробництва 5) своєчасне і повне повернення кредитів 6) зниження витрат на виробництво і продукції реалізацію
ефективність виробництва	зростання (збільшення активів, обсягів продажу)
Забезпечення підприємства основним і оборотним капіталом	1) ефективне ведення комерційної діяльності 3) зростання ліквідності
Забезпечення підприємства інвестиціями	2) впровадження науково-технічних досягнень у господарську діяльність

Джерело: розроблено авторкою

Заходи зміцнення СЕБА

Складник	Заходи зміцнення
1) фінансовий	відмова від здійснення фінансових операцій, рівень ризику яких є надмірно високим; відмова від продовження господарських відносин з партнерами, які систематично порушують контрактні зобов'язання; відмова від використання у великих об'ємах позикового капіталу; зменшення частки дебіторської заборгованості; застосування принципу дотримання критичних строків кредитування; створення інформаційного центру з дебіторської та кредиторської заборгованості; створення в структурі інформаційного центру спеціальної групи працівників, яка б контролювала нарахування та сплату податків і зборів.
2) кадровий	чітко сформульована організація системи управління персоналом; підвищення рівня охорони праці на підприємстві, страхування персоналу наближення рівня оплати праці до рівня розвинутих країн; залучення робітників до управлінських функцій; підвищення кваліфікації працівників; навчання, атестація зацікавленість адміністрації агрохолдингу в працевлаштуванні безробітних; розвиток соціальної інфраструктури агрохолдингу; підвищення матеріальної відповідальності працівників за результати своєї праці та інші методи мотивації
3) політико-правовий	дотримання вимог законодавства, кредиторів, стейкхолдерів
4) інформаційний	управління інформаційною безпекою; чіткий розподіл обов'язків, які повинні виконувати відповідальні особи з питань збереження інформації та її конфіденційності.
5) виробничий/операційний	збільшення капіталовкладень у ресурсо-, у т.ч. енергозбереження, розробка технологічної стратегії розвитку агрохолдингу; використання лізингу; впровадження передового світового досвіду вдосконалення систем розрахунків; страхування та самострахування, створення резервних фондів підвищення продуктивності праці; контроль якості, моніторинг виробництва, профілактика збоїв, управління запасами стимулювання «ресурсного» напрямку науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, програм розвитку діяльності (вдосконалення процесів вирощування рослин, пошук ЗЗР і т.п.)
6) фізичний	Гарантування безпеки майна, капіталу та співробітників агрохолдингу
7) ринковий	диверсифікація ринків, управління інноваційною безпекою; збільшення частки інноваційних товарів та послуг у структурі товарів агрохолдингу; збільшення частки інноваційних підходів до управління укладання довгострокових угод
8) інтерфейсний	активна участь у міжнародних виставках та семінарах; застосування рекламних заходів для збільшення кількості споживачів, проведення досліджень конкурентів та клієнтів, розвиток впізнаваності бренду

Джерело: систематизовано авторкою

Поширені проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства

10 Загальних проблем системи економічної безпеки підприємства (ERM) (Negus 2010)	Основні питання управління ризиками у 2016 році (KPMG)	Загальні проблеми в імplementації системи економічної безпеки підприємства (ERM Frequently; Protiviti 2017)
1. Визначення важливості ERM	Технології управління ризиками	Визначення виконавців та відповідальних осіб в оргструктурі
2. Прерогатива убезпечувальних заходів	Управління ризиками третьої сторони	Створення «спільної мови ризику» або глосарію
3. Визначення ризику	Шахрайство і зловживання професійним становищем	Опис рівня толерантності фірми до ризику («апетит до ризику» господарюючого суб'єкта - тобто ризику, що буде і не буде на себе брати фірма)
4. Метод оцінювання ризиків	Антикризовий менеджмент	Виявлення ризиків в «інвентарному описі»
5. Якісні чи кількісні показники	Безпека даних	Впровадження методології ранжирування ризиків за пріоритетністю всередині фірми і між функціональними підрозділами
6. Часовий інтервал	Досягнення ефективності програм відповідності вимогам (комплаєнсу)	Створення комітету у справах ризиків та/або посади директора з управління ризиками (CRO) для координації певних дій та функцій.
7. Кілька можливих сценаріїв	Підвищення агрегації даних ризиків і звітності	Встановлення відповідальності за конкретні ризики і обов'язку реагування.
8. Відповідальність в системі ЕБП	Виклики у формуванні системи ЕБП (Dornberger 2014)	Демонстрація витрат і вигод від зусиль з управління ризиками.
9. Звітність про ризики	створення структури системи ЕБП (в т.ч. прийнятна ІТ-система)	Розробка планів дій, щоб забезпечити належне управління ризиками.
10. Моделювання і стрес-тести	відповідні метрики (ідентифікація ризику, оцінка ризику, реагування і моніторинг ризику)	Розробка консолідованої звітності для різних зацікавлених сторін.
	людський фактор (помилки)	Моніторинг результатів заходів, що вживаються для зниження ризиків.
	комплексне середовище	Забезпечення ефективного покриття ризиків внутрішніх аудиторів, консалтингових груп, та інших оцінюючих організацій.
	Три виклики підприємств, пов'язані з ризик-менеджментом (Gaffigan 2015)	
	1. роль ризик-менеджменту (культура, процес, лідерство)	
	2. глобальні стратегії	
	3. великі дані (big data)	Розробка технічної основи ERM, яка дозволяє безпечну участь третіх сторін і віддалених співробітників.

Джерело: складено авторкою на основі зазначених матеріалів

Таблиця П.1

Організаційна структура служби економічної безпеки підприємства
в міжнародній практиці

Організаційна структура управління економічною безпекою підприємства (запропонована в рамках COSO framework)	Організаційна структура управління економічною безпекою підприємства (функціональний тип)
Фінансовий директор Ризик-менеджер (фінансові ризики) Аудитор (ціна) Аудитор (ліквідність) Аудитор (кредит) Аудитор (інфляція) Аудитор (хеджування/позиціонування) Ризик-менеджер (страхування) Аудитор (пошкодження майна) Аудитор (загрози бізнес-діяльності) Аудитор (відновлення після стихійних лих) Аудитор (судові позови) Ризик-менеджер (стратегічні) Аудитор (конкурентна розвідка) Аудитор (потреби клієнтів) Аудитор (демографічні зміни/ринок) Аудитор (резерви капіталу) Аудитор (регуляторні/політичні ризики) Ризик-менеджер (операційні) Аудитор (бізнес-операції/процеси) Аудитор (бренд) Аудитор (репутація) Аудитор (ІТ) Аудитор (інформаційна безпека) Аудитор (звітування) Аудитор (розширення можливостей)	Рада директорів / Комітет з гарантування економічної безпеки Генеральний директор Директор з економічної безпеки Директор з операційної діяльності Фінансовий директор Директор з інформаційних технологій ... Менеджер з фінансових ризиків Аудитор (ціна) Аудитор (ліквідність) Аудитор (кредит) Аудитор (інфляція) Аудитор (хеджування/позиціонування) Менеджер з операційних ризиків Аудитор (бізнес-операції/процеси) Аудитор (бренд) Аудитор (репутація) Аудитор (ІТ) Аудитор (інформаційна безпека) Аудитор (звітування) Аудитор (розширення можливостей) Ризик-менеджер (страхування) Аудитор (пошкодження майна) Аудитор (загрози бізнес-діяльності) Аудитор (відновлення після стихійних лих) Аудитор (судові позови) Ризик-менеджер (стратегічні) Аудитор (конкурентна розвідка) Аудитор (потреби клієнтів) Аудитор (демографічні зміни/ринок) Аудитор (резерви капіталу) Аудитор (регуляторні/політичні ризики)

Джерело: (Gorvett 2006, с.9-10)

Розподіл функцій в організаційній структурі СЕБ

Відповідальний	Функції в процесі ERM
Відділ внутрішнього аудиту	Оцінювання ефективності ERM під час проведення аудиту
Відділ внутрішнього контролю та управління ризиками	Підтримка зв'язку між корпоративним рівнем та рівнем підрозділів, актуального стану та ефективного використання внутрішніх регламентів, стандартів, іншої документації з ERM; збір архіву ризиків, контроль врахування ризиків у бізнес-плануванні та бюджетуванні, головний у контролі ефективності ERM
Комітет з аудиту	Затвердження реєстру ключових ризиків, моніторинг
Комітет з ризиків	Керівництво та відповідальність за управління ризиками, розгляд статусу, надання рекомендацій Раді
Ризик-менеджери, керівники відділів	Визначення та оцінювання ризиків на рівні відділів, призначення відповідальних, аналітиків ризиків, гарантування розуміння ризиків та процесів управління в компанії, врахування ризиків при розробці бюджетів, проектів нових бізнес-напрямків тощо, управління та координація ERM у відділі та суміжних
Рада директорів	Керівництво процесом впровадження ERM, управління ризиками, затвердження змін heat map на корпоративному рівні, призначення ризик-менеджерів, контроль підзвітних відділів, оцінювання ефективності заходів ERM

Джерело: сформовано авторкою

ПРОГРАМА ВПРОВАДЖЕННЯ СЕБП В АГРОХОЛДИНГУ

<Назва компанії>

МІСІЯ:

<текст>

Дата: _____

Аналіз ефективності витрат

Ключовий елемент в системі економічної безпеки підприємства – це всезагальне охоплення, інтегроване управління ризиками в компанії загалом (тому використовується додатково «підприємства», незалежно від сектору – мерії, університети і т.д. – усі використовують термін ERM), узгодження цього процесу із стратегічними цілями. До цього часу в компанії управління ризиками здійснювалось на рівні окремих відділів чи операційних ризиків. Наразі немає стратегії економічної безпеки підприємства чи загального оцінювання загроз.

<Історія імплементації СЕБП в компанії>

аналіз проблем у минулому, яких можна було уникнути, якби система вчасного попередження, оцінювання ймовірності загроз діяла

розгляд попередніх кроків для впровадження СЕБП>

Спроби оцінювання ризиків на корпоративному рівні рекомендується доповнити офіційною програмою СЕБП.

Програма СЕБП фокусується на корпоративному рівні, на відміну від традиційних підходів на рівні операцій / служб.

Приблизне оцінювання пов'язаних витрат наведено в табл.Р.2.

Витрати, пов'язані з СЕБП поділяються на дві категорії:

фаза розробки – формування СЕБП

операційна фаза – використання і підтримка СЕБП

Після рішення формувати СЕБП з'являються первинні витрати на налаштування інтегрованої політики та структури. Методологія оцінювання, класифікації, розподілу відповідальності за ризики теж має бути розроблена.

Ці завдання вирішуються силами власного персоналу з деяким залученням зовнішніх бізнес-консультантів.

Щойно СЕБП розроблена та імплементована, на операційній стадії з'являються поточні витрати на діяльність програми СЕБП. Це переважно додаткові витрати часу у спеціалізованому відділі на управління і підтримку програми. Вони становлять близько 10 % на рівні менеджера та 5 % на рівні аналітиків. Існують дві альтернативи – створення окремого відділу, наймання нового персоналу або розподіл обов'язків в межах існуючої організаційної структури. Для початку другий варіант теж може бути прийнятним.

Вигоди

Спершу показані відчутні переваги. Приблизно оцінюючи кількість ризиків, яких можна уникнути або знизити, можна визначити економію на рік. За реалістичними оцінками, завдяки успішному впровадженню ERM можна було б уникнути одного великого ризику кожні 10 років і 2 невеликі ризики – щороку. Сума ризиків, яких було усунено / пом'якшено, швидше за все, буде вищою, що лише принесе користь компанії.

Додатковою відчутною вигодою є скорочення кількості годин, призначених для ризику в рамках плану аудиту <Назва аудитора>. Оскільки <Назва аудитора> має бачити тільки результати та моніторинг, що відбуваються через програму ERM, а не витрачати час на те, щоб визначити, як компанія розглядає ризик, ці години можуть бути виділені для подальшого аудиту. Зверніть увагу, що частка ризику в аудиті <Назва аудитора> не є заміною для корпоративної програми ERM. Вона визначає лише, чи оцінює компанія ризик та визначає ключові зони ризику, що легко демонструється за допомогою програми ERM.

Ще однією перевагою створення програми та структури ERM є те, що вона може бути використана в проєкті управління активами, який визначає рівень ефективного використання та ризик для активів по всій компанії. У рамках ERM будуть визначені рівні ймовірності та наслідки ризиків, які потім будуть використані для призначення технічних факторів для ризиків. Наявність механізму ERM на місці сприятиме розвитку рівнів ефективності та зниження ризику.

Нематеріальні вигоди зазвичай не мають фінансового вираження, пов'язаного з ними; однак компанія все одно отримає переваги від програми ERM. Наприклад, поінформовані ризикові рішення можуть бути прийняті при оцінці бюджетних рішень, щоб допомогти визначити пріоритет фінансування. У деяких випадках, громадська безпека і належне ставлення до ризиків запобігатимуть травмуванню / смерті або пошкодженню майна. Існує також стратегічна перевага у визначенні потенційних ризиків, які можуть перешкодити заявленим цілям компанії (тобто корпоративний стратегічний план дій). Крім того, прозорість у прийнятті рішень, пов'язаних з ризиками на корпоративному рівні, та моніторингу / пом'якшення ризиків у всій компанії лише посилять довіру громадськості до того, що компанія прагне знизити ризик.

Компанія вже здійснює відомчі оцінки ризиків за підрозділами. Як тільки розвиток політики та рамки ERM буде завершено, оцінка ризиків повинна бути завершена на корпоративному рівні.

Ця корпоративна оцінка ризику означає виявлення та звітування про ризики, які є важливими для Ради та на рівні вищого керівництва, що може перешкодити компанії досягти своїх стратегічних цілей та завдань. Як правило, це включає в себе список з 7-10 ризиків, які обираються Радою як найбільш критичні. На цьому етапі стратегії зменшення / пом'якшення ризику можна створити і контролювати. Доповіді, надані Раді, можуть підкреслити, яким чином реагувати на ризики, які Раду найбільше турбують.

Програма розроблена відповідно до міжнародних рекомендацій та подана до Ради для затвердження / звіту, керівництво визначить та розробить політику та основи ERM. Далі необхідно визначити толерантність та «апетит» до ризику. Буде розроблено корпоративний реєстр ризиків, призначено відповідальних за кожен ризик, які будуть контролювати та звітувати за заходи з пом'якшення для визначених ризиків. Ці заходи будуть проводитись відповідно до часових меж, зазначених у Плані дій з загальнокорпоративного управління ризиками.

АНАЛІЗ РИЗИКУ:

Аналіз ризиків демонструє переваги програми ERM. Якщо у компанії немає програми для виявлення та пом'якшення ризиків на корпоративному рівні, це створює значний ризик. Навіть з низькою ймовірністю, вплив може мати серйозні наслідки.

Поточний контроль ризиків в окремих відділах або вирішення за принципом «проблема за проблемою» може недостатньо враховувати загальнокорпоративні ризики.

Таблиця Р.1

На які цілі впливає	Рівень ризику (I*P)	Стратегії зменшення / Стан	Відповідальність
Залежно від типу корпоративного ризику, це може вплинути на компанію як - фінансовий ризик - ризик ресурсів - міжкорпоративний ризик	Значний	надати Політику ERM Раді на затвердження визначити корпоративні ризики та перевірити, щоб була розділена відповідальність власників ризику для реагування	Адміністративний директор

Відзначається, що оцінка ризиків на рівні відділів, зокрема, використовує надмірні кадрові ресурси. Оскільки компанія стикається зі зростаючими виплатами та навантаженням на персонал, проекти бюджетів мають враховувати максимальну кількість інформації про доступний капітал, операційні процеси, існує ризик того, що персонал стане перевантаженим і процесу оцінки ризиків не буде наданий пріоритет або навпаки, що реалізація інших проектів і цілей буде страждати. Щоб пом'якшити це, слід зазначити, що процес оцінювання відомчих ризиків має бути належним чином розділений на проміжки впродовж фінансового року, щоб не перекривати поточні завдання відділів та не дублювати функції. Також було зазначено, що оцінювання ризиків компанії та процес управління буде здійснюватися, перш за все, топ-менеджментом організації та очолюватися офісом адміністративного директора. Передбачається, що це одноразове щорічне завдання, і не очікується, що це буде занадто обтяжливо. Проте, якщо це затвердить керівництво, ERM буде постійно оцінюватися щодо впливу на робоче навантаження.

ФІНАНСОВІ ПИТАННЯ:

А. Витрати

Розрахункові витрати, пов'язані з впровадженням та підтримкою ERM, наведені в табл. Р.2.

Таблиця Р.2

Приблизні витрати * на ERM, дол.США

Приблизні витрати	Одноразові	Щорічні
<i>Фаза розробки</i>	+	
Відділ розвитку (8 місяців 25% часу менеджера та 10 % аналітиків)	24 603	
Консультавання керівних кадрів зовнішніми експертами		
- повний робочий день для кількох директорів від PwC, Deloitte, KPMG...	8 490	
-інші консультації впродовж процесу (2 рази менеджери, 10 днів консультування персоналу тощо)	6 165	
Орієнтовні витрати на консультантів (Big4 або інші консультанти)**	6 780	
- повний день для фасилітації		
Тренінг для персоналу -1/2 дня для всіх керівників	30 345	
<i>Операційна фаза</i>		+
Відділ розвитку (10% часу менеджера та 5 % аналітиків)		15 463
Управління в корпорації (1-2 год часу керівників на місяць)		27 884
Програмні рішення - наразі без додаткових витрат з використанням Excel чи ERP, але може знадобитись з подальшим розвитком програми ERM		
Загальні витрати	76 383	43 347

*жодна з цих витрат не потребує додаткового фінансування. Наявний внутрішній персонал буде призначений на розробку та впровадження програми ERM. Затрати консультантів можуть бути покриті за рахунок бюджету, призначеного для надання консультаційних послуг для підвищення ефективності програми ERM

В. Переваги

Наслідки потенційного ризику оцінено у табл. Р.3.

Таблиця Р.3

Рейтинг наслідку	Потенційний збиток від наслідків
високий	більше ніж \$ 500,00
середній	\$ 25,000 - \$ 500,000
низький	Менше, ніж \$ 25,00

Важко кількісно оцінити кошти, заощаджені від відсутності події, якщо ризик уникнути. Однак, припускаючи, що основний ризик виникає один раз за певний проміжок часу, можна розрахувати щорічні заощадження.

Річна оціночна вартість «витрат» на програму у сумі 43 437 доларів США окупиться навіть у будь-якому з цих сценаріїв:

- один ризик з високими наслідками уникається один раз на 10 років **або**
- один ризик із середніми наслідками уникається раз на 5 років **або**
- два ризики з низькими наслідками уникнути щорічно.

Це не є високими порогами для досягнення, щоб гарантувати, що загальнокорпоративне управління ризиками є вигодною для компанії. Крім того, це не враховує нематеріальні вигоди, які також є позитивним наслідком управління ризиками.

Внутрішня документація ERM

1. програма/ положення / концепція
2. шаблон
3. довідник по ERM
4. анкета
5. реєстр (Register/Log)

Етапи

1. політика, культура, єдині терміни
2. усвідомлення, кваліфікація, оргструктура
3. відкрита комунікація
4. регламент, організаційно-розпорядчі документи
5. декларація ризик-менеджменту, положення / політика / стратегія, цілі, принципи, розмежування ролі та відповідальності
6. керівництво-стандарт щодо виявлення та лімітів
7. програма управління ризиками – конкретні опис, методи, додатки risk map, appetite і tolerance
8. форми звітів
9. план заходів, програма і політика

Таблиця Р.4

Шаблон heat-map / матриці ризиків

Наслідки Ймовірність	Незначні	Граничні	Критичні	Катастрофічні
Певна	проста зміна в організаційній політиці			
Ймовірно				
Можливо				неприйнятна для жодного бізнесу, спроби усунення
Навряд чи				
Рідко				

Таблиця Р.5

Зразок рейтингування наслідків

Рейтинг	Діапазон	Сума збитків, дол.США	Опис збитку
4	Катастрофічні	1М або більше	- результат реалізації ризику – смерть або постійна втрата працездатності працівників - незворотна шкода довкіллю - закриття бізнесу
3	Критичні	200,000 але менше за 1М	- часткова втрата працездатності, травма або захворювання 3 працівників і більше - оборотна екологічна шкода - порушення закону / вимог регуляторів
2	Граничний	10,000 але менше за 200,000	- травма або хвороба, що призводять до втрати одного або декількох робочих днів - помітна екологічна шкода, можна провести відновлення попереднього стану
1	Незначний	2,000 але менше за 10,000	- незначні захворювання або травми працівників, що спричиняють відсутність впродовж одного дня - без порушення законів - мала або мінімальна шкода навколишньому середовищу

Таблиця Р.6

Зразок рейтингування ймовірності

Рейтинг	Діапазон	Ймовірність настання*	Опис
5	Певна	Раз на 2 роки	Періодично трапляється
4	Ймовірно	Раз на 4 роки	Буде траплятися часто
3	Можливо	Раз на 6 роки	Трапиться кілька разів
2	Навряд чи	Раз на 12 роки	Малоймовірно, але можна обґрунтовано очікувати, що це відбудеться
1	Рідко	Раз на 24 роки	Малоймовірно, що трапиться, але можливо

*(під час існування компанії)

Джерело табл. Р.4-Р.6: (Ranking Risks)

Розрахуємо рентабельність інвестицій в програму інтегрованого управління ризиками (risk-based return on investment) за Pinto і Kirchner (2011):

$$RROI = \frac{\text{основний ризик} - \text{зменшений ризик} - \text{витрати на впровадження}}{\text{витрати на впровадження}}$$

Якщо всі витрати віднести саме на систему (тобто вони фактично не є додатковими від початку):

$$RROI \text{ за 5 років} = (1\,200\,000 - 0) - (76383 + 43347 * 5) / (76383 + 43347 * 5) \approx 3.09$$

Тобто кожен долар витрачений на систему, в результаті зберігає понад 3 долари при уникненні ризиків чи зменшенні збитків від них. Знову ж таки, це якщо всі витрати відносити виключно на впровадження. А так, як зазначено вище, жодна з процедур не потребує додаткового фінансування (компанія має усі наявні ресурси) – і загальна сума збережених коштів становить в середньому $1\,200\,000 / 5 = 240\,000$ дол. на рік.

Економічний ефект і вплив практик наведено в табл. Р.7 та 3.2.

Висновки

Очікується, що переваги управління ризиками для компанії перевищуватимуть витрати, особливо якщо включати такі нематеріальні переваги, як економічна безпека, безпека персоналу, прозорість та покращення публічного іміджу, соціальна відповідальність. Більшість витрат на заробітну плату, які будуть присвячені ERM, будуть альтернативними витратами (тобто, топ-менеджмент буде витрачати невелику частину свого часу, зосереджуючись на стратегічних ризиках компанії, а не інших поточних задачах). Вважається, що це цінне використання своїх ресурсів, оскільки воно безпосередньо впливає на досягнення компанією своїх цілей.

Економічний ефект: ERM та ринкова вартість

Автор, рік, країна, сектор	метод (Tobin Q, ROE)	Результати
1. Journal of Risk Insurance		+25%
2. Hoyt 2011	Tobin Q	+20%
3. SOA, страховики	Tobin Q	+17%
4. Tahir	Tobin Q	позитивний зв'язок, але не значний (<1%)
5. Aviton	Tobin Q	2001-2007 +46.5% 2007-2011 ефекту немає, не присутній у значній мірі
6. Malaysian tech	Tobin Q	-1% наступного року
7. Rodrigues da Silva, 2018 (за 2008-2013), Бразилія	Tobin Q	значно впливає
8. Zou, 2017, Китай	Tobin Q	значно впливає
9. SA	S&P ERM rating	TRM – так ERM – ні
10. Макарова, 2015, Росія, промисловість	регресійне рівняння EBITDA=затрати на PM+ефективність+ зміна активів	2,5% в рік 3,6% у західній практиці
11. Fong-Woon Lai, Muhammad Kashif Shad 2017 Малайзія	регресійний аналіз впливу впровадження ERM на EVA та компоненти	впровадження ERM важливий чинник збільшення вартості компанії, шляхом збільшення чистого операційного прибутку після податків (NOPAT), зменшення середньозваженої вартості капіталу (Weighted average cost of capital, WACC) та зростання рентабельності інвестованого капіталу (Return On Invested Capital, ROIC). Емпірично доведено, що зв'язки математично значимі
12. «Does enterprise risk management influence market value – A long-term perspective»		позитивний ефект зрілої ERM програми впливає на ринкову вартість у середньому 2,67 роки

Джерело: сформовано авторкою за вказаними матеріалами

Як бачимо, інвестиції в ERM виправдані.

Рада директорів та комітети матимуть можливість контролювати ризики, які є найбільш важливими для того, щоб дозволити компанії досягти визначених цілей.

Джерело: розроблено авторкою на основі матеріалів (Douglas, Ranking Risks, Does enterprise 2021), Fong-Woon Lai 2017, Zou 2017, SOA 2008, Rodrigues da Silva 2018, Pinto 2011

Додаток С
Додаток С.1
Таблиця С.1

Розрахунок показників фінансового стану (Коефіцієнтний аналіз) за НПСБО

№ з/п	Показник	Норм. знач.	Алгоритм розрахунку Формула розрахунку після запровадження Нп(С)БО 1	На поч. звітного періоду	На кін. звітного періоду
1. Аналіз майнового стану підприємства:					
1.1	Коефіцієнт зносу основних засобів	зменш.	ф.1 р.1012/ф.1 р.1011		
1.2	Коефіцієнт оновлення	збільш.	ф.5 р.260 (гр.5)/ф.1 р.1011 кінець		
1.3	Коефіцієнт вибуття	менш.ніж к-т 1.2	ф.5 р.260 (гр.8)/ ф.1 р.1011 поч		
2. Аналіз ліквідності підприємства:					
2.1	Коефіцієнт покриття	>1	ф.1 р.1195/ф.1 р.1695		
2.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	ф.1 (р.1195-Σ(р.1100 + р.1110) / ф.1 р.1695		
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,збільш.	ф.1 (р.1160 + р.1165+1166+1167) / ф.1 р.1695		
2.4	Чистий оборотний капітал (тис.грн.)	>0,збільш.	ф.1 (р.1195 – р.1695)		
3. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства:					
3.1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	ф.1 р.1495 / ф.1 р.1900		
3.2	Коефіцієнт фінансування	<1,зменш.	ф.1 (р.1595 + р.1695 + р.1700 + р.1800) / ф.1 р.1495		
3.3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	ф.1 (р.1195 – р.1695) / ф.1 р.1195		
3.4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільш.	ф.1 (р.1195 – р.1695) / ф.1 р.1495		
4. Аналіз ділової активності підприємства:					
4.1	Коефіцієнт оборотності активів	збільш.	ф.2 р.2000 / ф.1 (р.1300 поч + р.1300 кін) / 2		
4.2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільш.	ф.2р.2000 / ф.1(Σ(р.1605+1610+1615+1620+1625+1630+1635+1640 + 1645) поч + кін) / 2		
4.3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільш.	ф.2 р.2000/ф.1 (Σ(р.1120...р.1155) гр.3-поч + S(р.1120/р.1155)гр.4-кін) / 2		
4.4	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільш.	ф.2 р.2050 / ф.1 (Σ(р.1100+1110 поч і кінець/2		
4.5	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільш.	ф2 р.2000 / ф.1(р.1011поч + р.1011 кін) / 2		
4.6	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільш.	ф2 р.2000 / ф.1 (р.1495поч + р.1495кін) / 2		

Продовження табл.С.1

№ п/п	Показник	Норм. знач.	Алгоритм розрахунку Формула розрахунку після запровадження Нп(С)БО 1	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
5. Аналіз рентабельності підприємства:					
5.1	Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш.	$\text{ф2 п.2350 або п.2355} / \text{ф.1 (п.1300 (гр.3)поч + п.1300 (гр.4)кін)} / 2$		
5.2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	$\text{ф2 п.2350 або п.2355} / \text{ф.1 (п.1495 (гр.3)поч + п.1495 (гр.4)кін)} / 2$		
5.3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш.	$\text{ф.2 п.2350 або п.2355} / \text{ф.2 п.2000}$		
5.4	Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш.	$\text{ф.2 п.2190 (або п.2195)} + 2180 - 2120 / \text{ф.2 (п.2050 + 2130 + 2150)}$		
6. Аналіз прибутковості.					
6.1	Коефіцієнт прибутковості акцій	-	$\text{ф.2 п.2610} / \text{Рин. Вартість 1 акції}$		
6.2	Коефіцієнт дивідендного доходу	-	$\text{ф.2 п.2650} / \text{Рин. Вартість 1 акції}$		
6.3	Коефіцієнт виплати дивідендів	-	$\text{ф.2 п.2650} / \text{ф.2 п.2610}$		

Примітки:

ф.1 - «Баланс підприємства»,

ф.2 - «Звіт про фінансові результати»,

ф.5 - «Примітки до річної фінансової звітності»

Джерело: сформовано авторкою

Додаток С.2

Чинні законодавчі акти з неоновленими даними:

1. Наказ Міністерства юстиції № 3105/5 від 10.09.2020 «Про затвердження Порядку проведення аналізу фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання щодо наявності ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0872-20>

2. Наказ Міністерства економіки України № 14 від 19.01.2006 в редакції від 26.10.2010 «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0014665-06>

3. Наказ Міністерства фінансів і Фонду держмайна № 49/121 від 26.01.2001 в редакції від 19.02.2013 «Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01>

4. Рекомендації Аудиторської палати України від 23.02.2001 № 99 «Методичні рекомендації щодо підготовки аудиторського висновку при перевірці відкритих акціонерних товариств та підприємств-емітентів облігацій (крім комерційних банків)» <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0099230-01>

5. Лист Державної податкової адміністрації № 759/10/20-2117 від 27.01.1998 «Щодо Методичних рекомендацій по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій» <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2117225-98>

6. Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій № 81 від 27.06.1997 «Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97>

7. Наказ Міністерства фінансів № 170 від 14.02.2006 «Про затвердження Методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0332-06>

8. Лист Державної податкової адміністрації № 7141/10/20-0017 від 15.06.1998 «Про Методичні рекомендації щодо проведення аналізу фінансового стану підприємства-боржника при отриманні відстрочок (розстрочок)» <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v7141225-98>

9. Наказ Міністерства економіки України № 1361 від 26.10.2010 «Про внесення змін до Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1361665-10>

Інфографічний довідник з інтегрованого управління ризиками за міжнародними стандартами



Рис. Т.1. Структура стандартів: міжнародні, національні і т.д.

Джерело: авторська розробка



Історія / Timeline

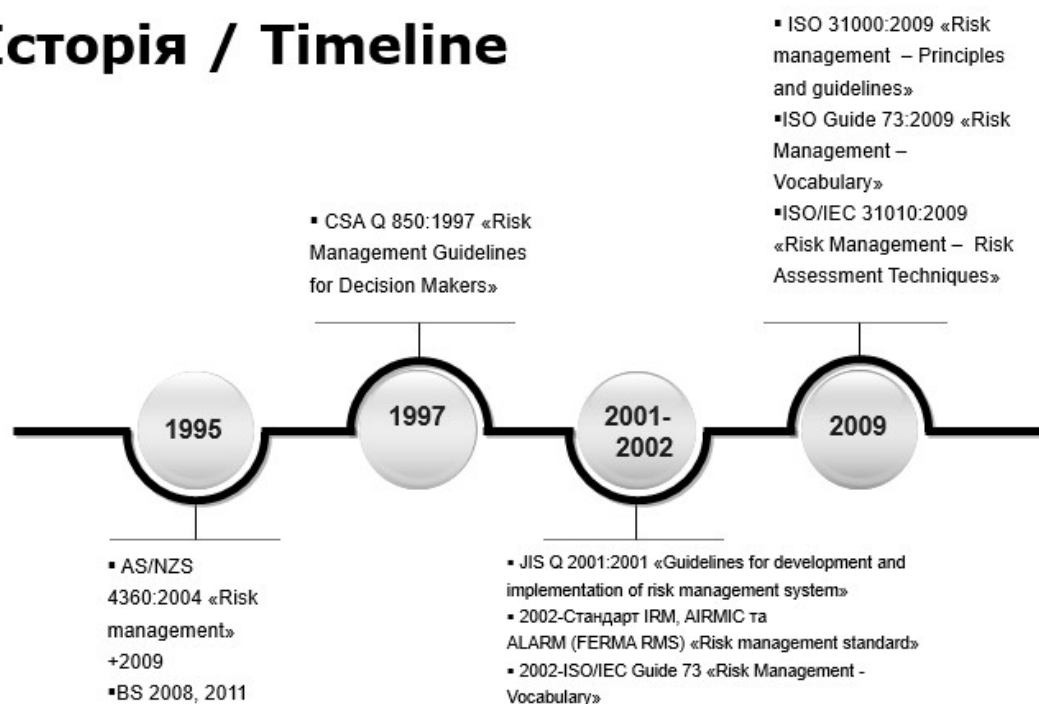


Рис. Т.2. Історія створення міжнародних стандартів з комплексного управління ризиками

Джерело: авторська розробка

Схеми процесів ризик-менеджменту згідно з ISO, COSO, FERMA, AS/NZ

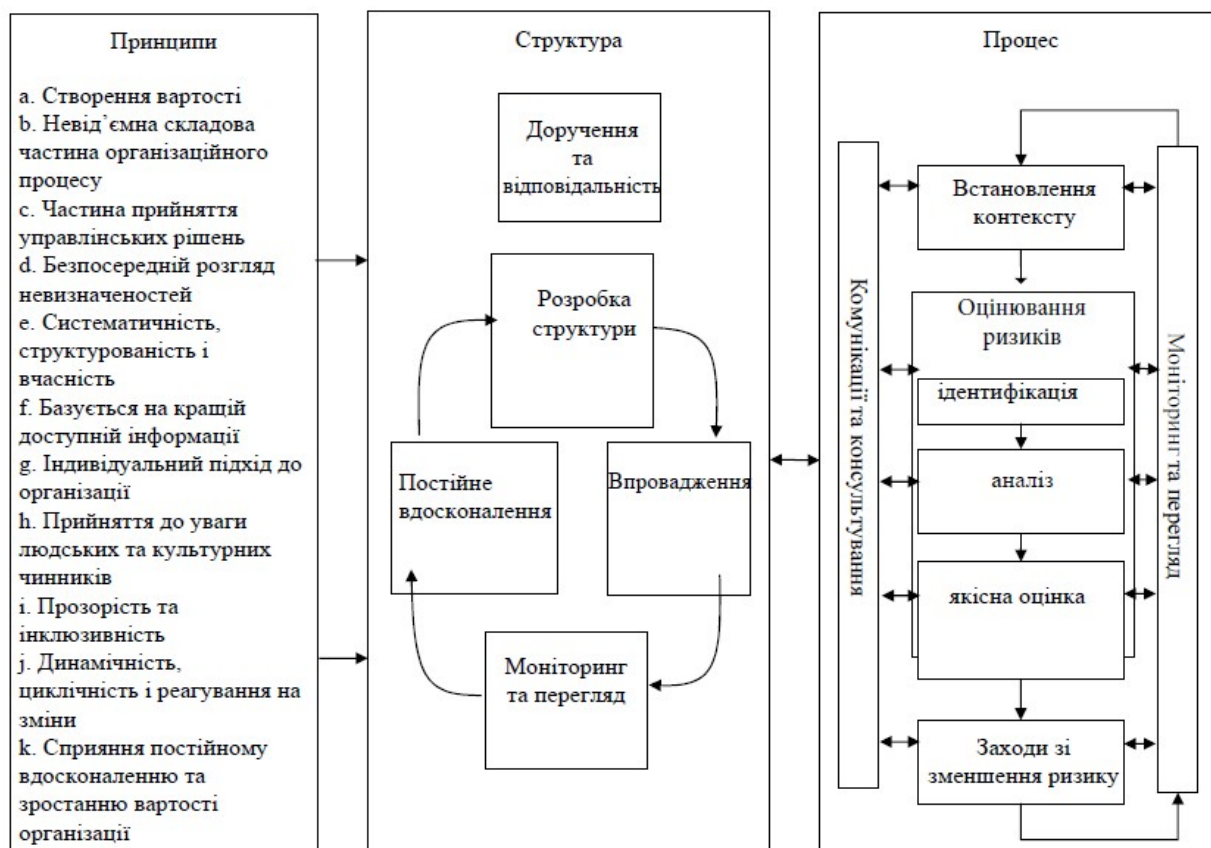


Рис. Т.3. Взаємозв'язок між принципами, структурою та процесом ризик-менеджменту в ISO 31000:2009

Джерело: ISO 2009, с.7

тут і далі – локалізація автора, оригінальний дизайн

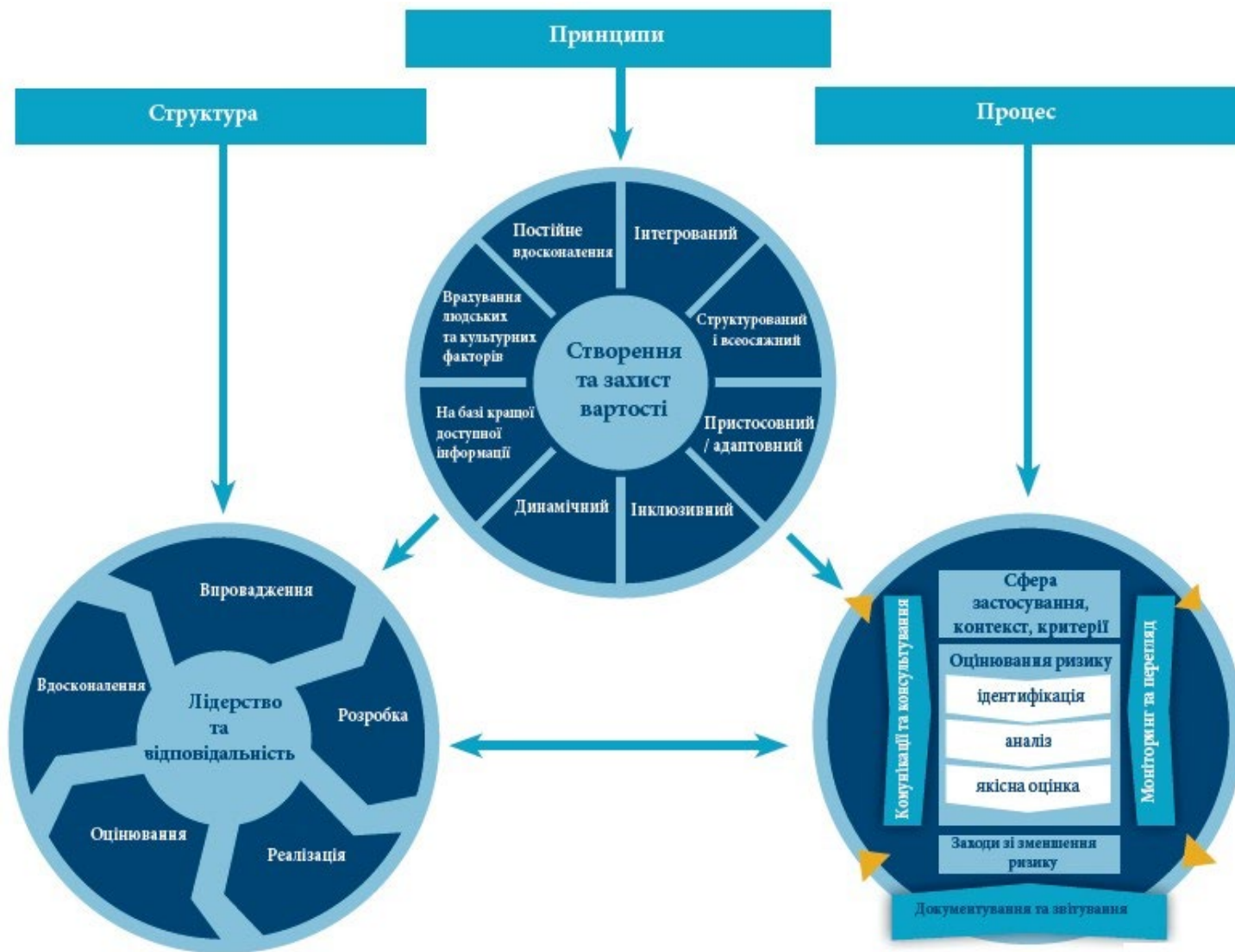


Рис. Т.4. Принципи, структура і процес ризик-менеджменту за ISO 31000:2018
Джерело: IRM 2018



Рис. Т.5. COSO концептуальні основи ERM-2004

*дотримання вимог законодавства, інвесторів, стейкхолдерів ...

*заходи, засоби, процедури контролю

Джерело: (From the cube, с.10)



Рис. Т.6. COSO концептуальні основи ERM-2017

Джерело: (COSO Enterprise Risk Management, с.6)



Рис. Т.7. COSO концептуальні основи внутрішнього контролю-1992



Рис. Т.8. COSO концептуальні основи внутрішнього контролю-2013

Джерело: (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2012, с.5)

Важливо: COSO ERM не замінює COSO IC, а лише містить компоненти попередньої моделі

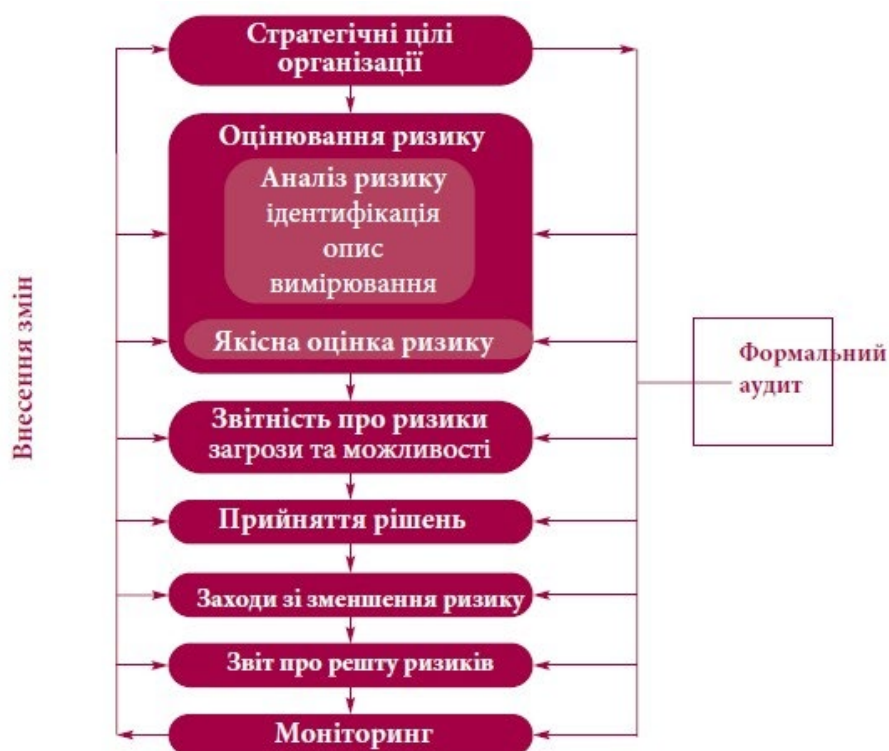


Рис. Т.9. Процес управління ризиками за стандартом FERMA 2002

Джерело: FERMA 2002

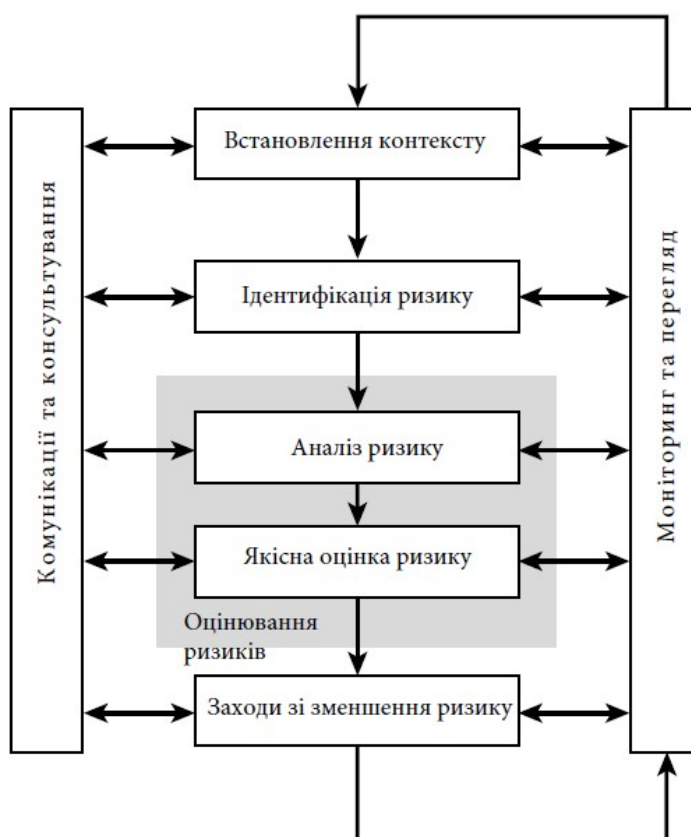


Рис. Т.10. Процес управління ризиками за стандартом BS 2011

Джерело: (BS 2011, с.16)

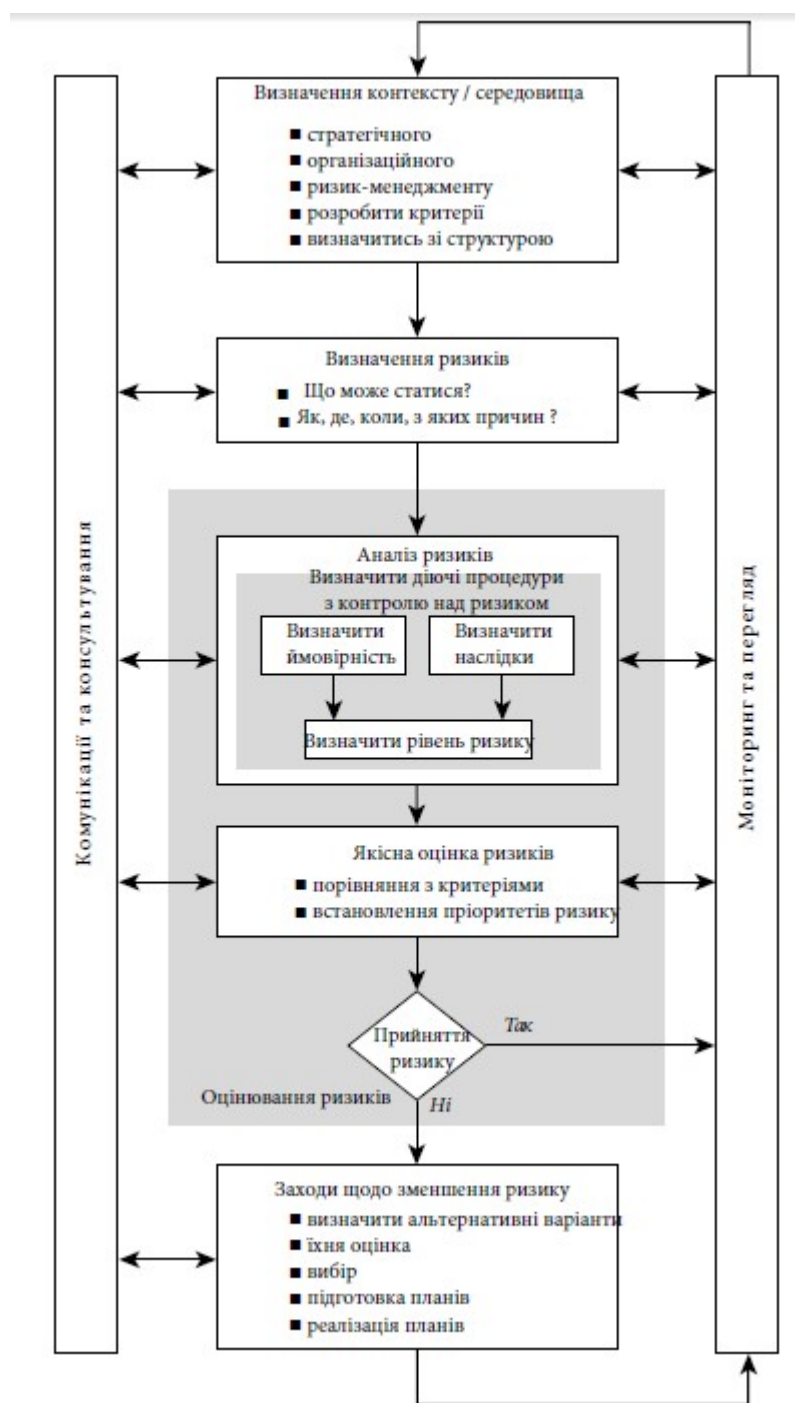


Рис. Т.11. Процес управління ризиками за стандартом AS/NZS 4360:1999
 Джерело: (The risk management process AS/NZS 4360:1999 Risk Management, с. 19)



Рис. Т.12. Модель корпоративного управління ризиками та комплаєнсом
(Governance, Risk and Compliance Capability Model) 2009

Джерело: (OCEG Red Book 2009, с.17)



Рис. Т.13. Модель корпоративного управління ризиками та комплаєнсом
(Governance, Risk and Compliance Capability Model) 2017

Джерело: (Mitchell 2017 – OCEG.GRC, слайд 81)

Тезаурус

Агропромисловий комплекс (АПК) – це сукупність галузей економіки, зайнятих виробництвом продукції сільського господарства, її зберіганням, переробкою і доведенням до споживача.

Агрохолдинг – тип консолідованої групи материнських і контрольованих дочірніх сільськогосподарських підприємств, що мають в обробітку не менше 10 тис. га

Господарська діяльність – будь-яка діяльність, в тому числі підприємницька, пов'язана з виробництвом та обміном та переробкою матеріальних і нематеріальних благ, що виступають у формі товару.

Економічна безпека підприємства – це триєдине поняття, яке охоплює:

1) діяльність із забезпечення стану захищеності підприємства від деструктивних чинників (загроз, ризиків, небезпек – внутрішніх та зовнішніх), що виявляється у ефективному застосуванні наявних ресурсів, стійкому розвитку, наявності конкурентних переваг, розумному узгодженню економічних інтересів з інтересами пов'язаних економічних агентів зовнішнього середовища та повній реалізації економічного потенціалу;

2) дисципліна менеджменту, покликана забезпечити ефективну діяльність з управління системою економічної безпеки підприємства та гарантування її належного рівня з використанням підходів стратегічного, ризик- та антикризового менеджменту;

3) міждисциплінарна наука, що вивчає формування економічної безпеки підприємства, процеси її гарантування, досягнення бажаного рівня, систему забезпечення, методи оцінювання.

Зовнішнє середовище – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх відносно підприємства умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

Інноваційний менеджмент – підсистема загального менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами в організації.

Інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємства – розробка та удосконалення форм організації СЕБП (оргструктури, підготовки фахівців), механізмів управління, технічних засобів і технологій, форм, методів і методик протидії негативним факторам

Інноваційний тип розвитку – спосіб економічного зростання, оснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення усіх аспектів діяльності господарської системи, періодичному перегрупуванні сил, обумовленому логікою НТП, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних чинників для створення інноваційних товарів і формування конкурентних переваг.

Інтегрована система менеджменту (ИСМ) – це сукупність різних видів управління, яка відповідає вимогам двох та більше міжнародних стандартів, що діють як єдине ціле.

Комплексна стратегія забезпечення економічної безпеки – створення відокремленого підрозділу – служби безпеки підприємства з її підпорядкуванням вищому керівництву підприємства; інституціоналізація її діяльності в статуті підприємства, колективному договорі, правилах внутрішнього трудового розпорядку.

Консорціум – тимчасове об'єднання промислового і банківського капіталу для здійснення спільного великого господарського проекту, учасники якого зберігають свою повну господарську самостійність і підпорядковуються спільно обраному виконавчому органу в тій частині діяльності, що стосується цілей консорціуму.

Концерн – статутне об'єднання підприємств різних галузей промисловості, транспорту, торгівлі для здійснення спільної діяльності, що характеризуються єдністю власності та контролю.

Корпорація – об'єднання господарюючих суб'єктів на основі інтеграції їх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Менеджмент знань в системі економічної безпеки – це сукупність управлінських процесів, процедур, функцій, технік, прийомів, методів, програмно-технологічних засобів, які сприяють своєчасному доступу суб'єктів системи економічної безпеки підприємства до необхідних знань, інформації, даних для захисту від деструктивної дії загроз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства – це сукупність економіко-організаційних та правових методів і форм, засобів впливу та забезпечуючої частини, які сприяють реалізації функції управління в системі економічної безпеки підприємства задля гарантування стану захищеності. Цей елемент системи економічної безпеки підприємства є одним із найбільш вагомих.

Організаційна структура управління – система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між окремими структурними одиницями, що входять до складу організації, і людьми, які в них працюють.

Організаційні заходи служби безпеки – комплекс дій, які передбачають реорганізаційні зміни в окремих структурних підрозділах включно зі службою безпеки та забезпечують адаптацію характеристик діяльності підприємства до зміни умов зовнішнього середовища.

Підприємництво – самостійне новаторство, на власний розсуд діяльність у сфері виробництва товарів і надання послуг, важливою особливістю якої є ризик, а метою отримання прибутку.

Ризик – ситуативна характеристика діяльності, що поєднує невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки в разі невдачі.

Синергія – підсилення результуючої окремих складових системи завдяки їх взаємодії.

Система економічної безпеки підприємства – концептуальна категорія, яка визначає стратегічні рамки в управлінні загрозами і є сукупністю об'єктів, суб'єктів, функціональних складників, методики оцінювання та заходів (процесів, процедур) із забезпечення економічної безпеки організації, що використовуються підприємством (організацією, установою) задля найповнішого гарантування захищеності. Фундаментальною основою ефективної системи економічної безпеки підприємства є наукова теорія безпекології (узгодженість експленарного, теоретичного та методологічного базисів), визначена політика економічної безпеки підприємства (мета, цілі, завдання, функції, принципи і створення власної служби), стратегія (види стратегій, система цілей, тактика і оперативне реагування), концепція ЕБП (загальні положення діяльності із забезпечення ЕБП).

Служба (відділ) економічної безпеки підприємства – самостійний структурний підрозділ підприємства, який створюється з метою забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства і розвитку його потенціалу, а також забезпечення передумов подальшого сталого розвитку підприємства.

Стратегія інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємства – це довготерміновий план гарантування економічної безпеки шляхом розробки і впровадження нових та/або удосконалення наявних форм організації системи економічної безпеки, механізмів управління та взаємодії, технічних засобів і технологій, форм, методів і методик протидії існуючим та потенційним викликам, небезпекам, загрозам і ризикам у сфері економіки, а також впровадження нових організаційних структур підрозділів безпеки (оптимізації існуючих) та підготовки/перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з безпеки, що окремо або в різних видах поєднання підвищує ефективність діяльності системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності.

Суб'єкт господарювання – юридична особа незалежно від організаційно-правової форми та форми власності чи фізична особа, яка займається діяльністю з виробництва, реалізації, придбання товарів, іншою господарською діяльністю; будь-яка юридична або фізична особа, яка здійснює контроль над суб'єктами господарювання, група суб'єктів господарювання, якщо один або декілька з них здійснюють контроль над іншими.

Холдинг – специфічна організаційна форма об'єднання капіталу, що припускає створення материнської і дочірніх компаній.

Джерело: сформовано і узагальнено авторкою

Додаток Ф
Таблиця Ф.1

Перші 10 з 25 найбільш популярних інструментів менеджменту. Ступінь використання та задоволеності

Інструмент	використання	задоволеність	Коментар
1. Стратегічне планування	48%*	4.03	Найпопулярніший інструмент у всьому світі
2. Управління відносинами з клієнтами	48%*	4.01	Особливо популярні в Азійсько-Тихоокеанському регіоні
3. Бенчмаркінг	46%*	3.94	Задоволення найвище в Азійсько-Тихоокеанському регіоні
4. Розширена аналітика	42%*	4.06	Інструмент №1 в Азійсько-Тихоокеанському регіоні
5. Управління ланцюгами постачання	40%*	4.05	Використання і задоволення найвищі серед середніх підприємств
6. Системи задоволеності клієнтів	38%*	4.03	Сильне зростання прогнозується за підсумками 2018 року, особливо в Азійсько-Тихоокеанському регіоні та Латинській Америці
7. Програми управління змінами	34%*	3.90**	Задоволення відстає в Європі та Північній Америці
8. Системне управління якістю (Total Quality Management, TQM)	34%*	4.09*	Особливо високі використання і задоволення в Азійсько-Тихоокеанському регіоні
9. Цифрова трансформація	32%	4.07	Популярність і задоволення підвищилися порівняно з минулим опитуванням
10. Положення про місію та бачення	32%	4.00	Найбільші прихильники - в Азійсько-Тихоокеанському регіоні і серед середніх компаній

Джерело: складено авторкою на основі даних (Rigby and Bilodeau 2018, с.3-12)

Таблиця Ф.2

Найпопулярніші управлінські інструменти (№ 11-25)

Інструмент	використання	задоволеність
11. Системи залучення співробітників	31%	3.87**
12. Ключові компетенції	30%	3.92
13. Інтернет речей	30%	4.07
14. Збалансована система показників	29%	3.93
15. Реінжиніринг бізнес-процесів	28%	4.02
16. Сегментація клієнтів	27%**	4.06
17. Стратегічні альянси	25%**	3.93
18. Agile Management	24%**	4.00
19. Злиття і поглинань	24%**	3.90
20. Організаційне управління часом	22%**	3.96
21. Моделі оптимізації цін	20%**	4.06
22. Сценарії та планування на випадок непередбачених обставин	19%**	3.99
23. «Аналіз подорожей клієнтів / Customer Journey»***	18%**	4.06
24. Зниження складності	17%**	3.88
25. Бюджетування «з нуля»	10%**	3.82**

* Значно вище загального середнього значення (використання = 30%, задоволення = 3.99)

** Значно нижче загального середнього

*** Інструмент додано до опитування в 2017 році

Джерело: складено авторкою на основі даних (Rigby and Bilodeau 2018, с.3-12)



Рис. Ф.1. Мапи знань в ERM

Джерело: CGMA 2021

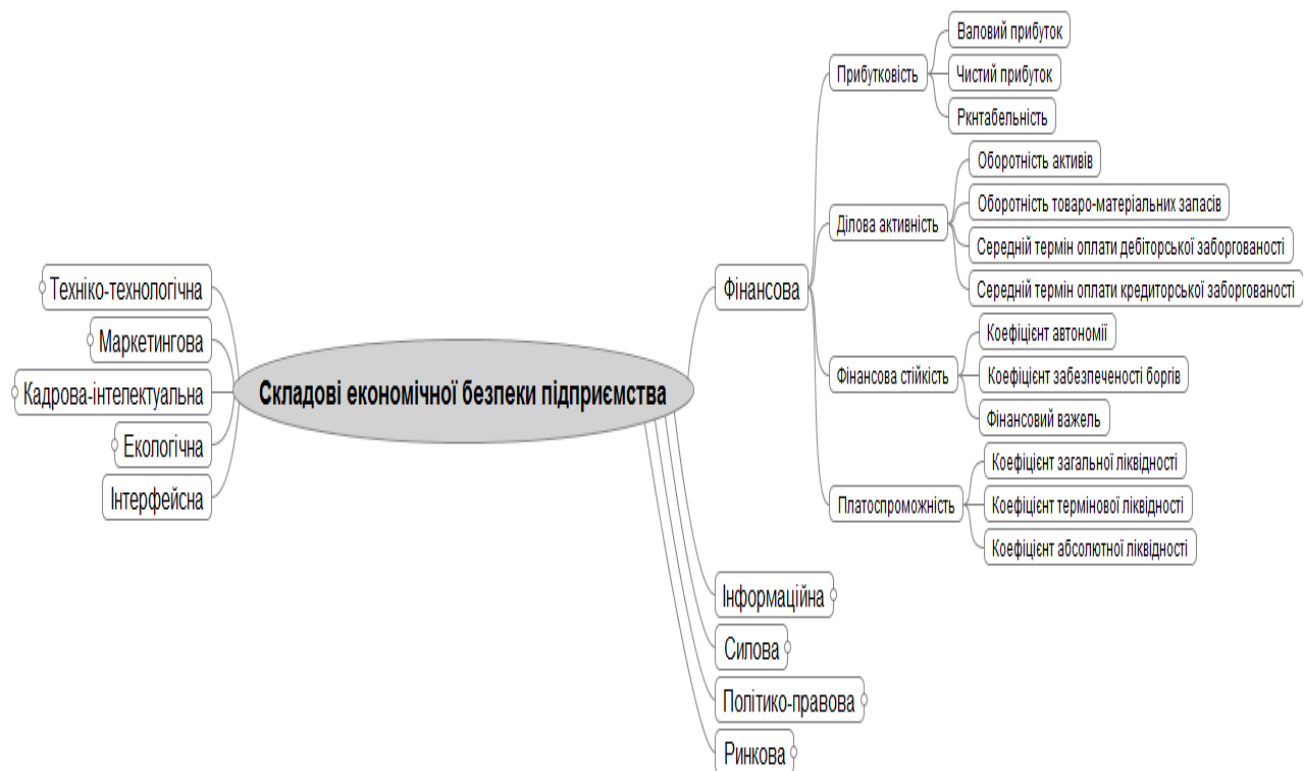


Рис. Ф.2. Карта знань про стан економічної безпеки підприємства

Джерело: Іванченко 2012



Рис. Ф.3. Онлайн-мапа знань про стандарти COSO ERM

Джерело: Dabrowski 2021

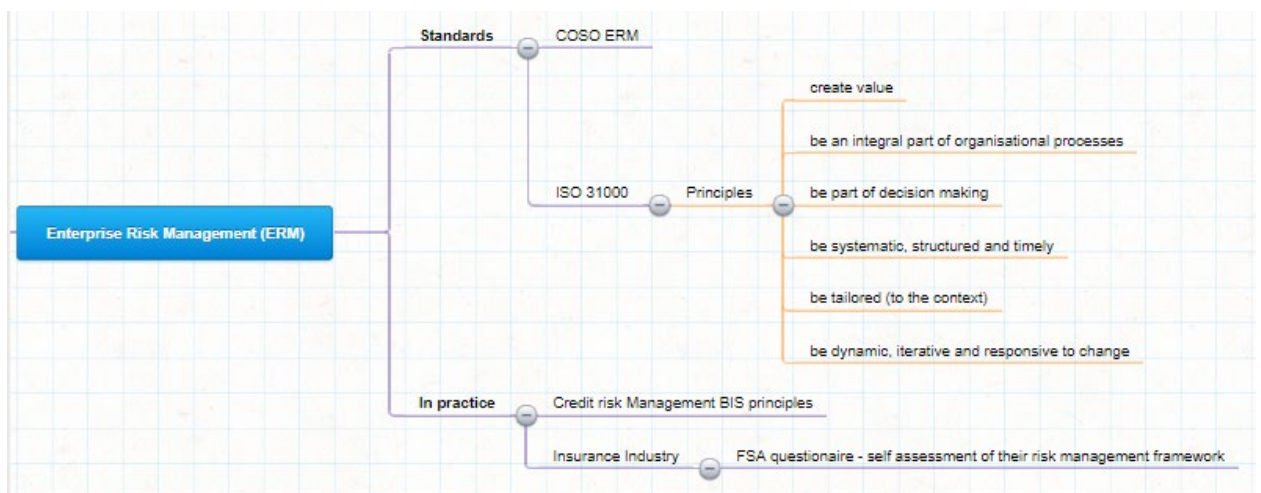
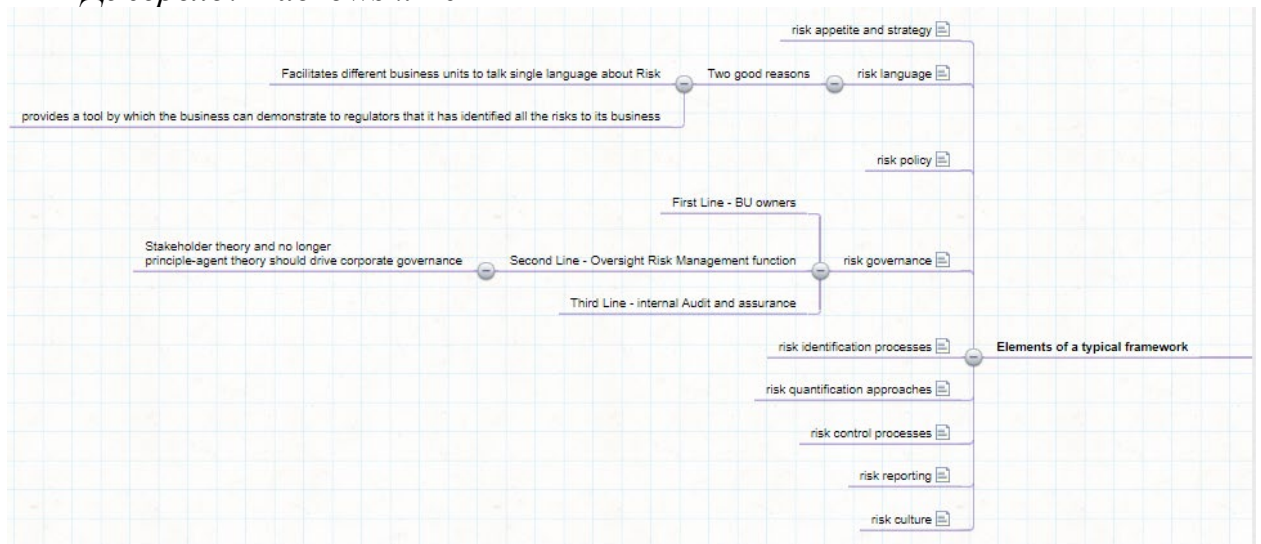


Рис. Ф.4. Онлайн-мапа знань про ERM

Джерело: Mind42 (2021), користувач rilesglobal

Програмні інструменти для інтегрованого ризик-менеджменту

Інструмент	Розробник	Опис
1. Excel	Microsoft (безкоштовні шаблони HDR)	Достатній для переважної більшості користувачів; HDR розробив безкоштовні завантажувані шаблони, які використовують генератор псевдовипадкових чисел HDR (PRNG) www.howtomeasureanything.com/riskmanagement
2. SIPMath	Sam Savage, Probability management.org	Інтуїтивно зрозумілий і безкоштовний набір надбудов Excel від некомерційної організації Savage, який просуває стандарти в інструментах моделювання; ці інструменти використовують PRNG Хаббарда
3. RiskLens	RiskLens	Розроблений в першу чергу для кібербезпеки
4. Risk Solver Engine	Frontline Systems Incline Village, NV	Унікальна платформа для розробки на базі Excel для виконання інтерактивного моделювання Монте-Карло з безпрецедентною швидкістю; підтримка форматів SIP та SLURP для управління ймовірностями
5. Analytica	Lumina Decision Systems, Los Gatos, CA	Використовує надзвичайно інтуїтивний графічний інтерфейс, що дозволяє моделювати складні системи як своєрідну блок-схему взаємодій; часто використовується в аналізі державної та екологічної політики
6. R and RStudio	Open source, підтримується R Foundation for Statistical Computing	Не тільки Монте-Карло; R - популярна мова програмування статистики з відкритим кодом з великою групою користувачів; більшість користувачів R будуть використовувати RStudio як більш інтуїтивний інтерфейс; вимагає трохи більше технічних знань
7. Crystal Ball	Oracle (раніше – Decisioneering, Inc.) Denver, CO	На основі Excel; широкий вибір дистрибутивів; досить складний інструмент; широка база користувачів та технічна підтримка
8. @Risk	Palisade Corporation, Ithaca, NY	Інструмент на основі Excel; головний конкурент Crystal Ball; багато користувачів та багато технічної підтримки
9. SAS	SAS Corporation, Raleigh, NC	Виходить далеко за межі Монте-Карло; надзвичайно комплексний пакет, що використовується багатьма професіоналами зі статистики
10. SPSS	SPSS Inc., Chicago, IL	Виходить далеко за межі Монте-Карло; має тенденцію бути більш популярним серед науковців
11. Mathematica	Wolfram Research, Champaign, IL	Надзвичайно потужний інструмент, який робить набагато більше, ніж Монте-Карло; використовується переважно вченими та математиками, але має застосування в багатьох галузях
12. Pelican	Vose Software, Ghent, Belgium	Інструмент управління ризиками та управління ризиками на базі Монте-Карло

Джерело: (Hubbard 2020, с. 316)