

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

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ВІНТСІ ЖОЕ РОЗВЕЛЬТ ІДРІССА

УДК 339.137.2: 33 – 049.5

ДИСЕРТАЦІЯ

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОХОЛДІНГІВ**

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

Ж. Р. І. Вінтсі
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник
Петрова Ірина Леонідівна,
доктор економічних наук, професор

Київ – 2018

АНОТАЦІЯ

Вінтсі Ж. Р. І. Підвищення конкурентоспроможності у забезпеченні економічної безпеки агрохолдингів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 21.04.02 – Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності (економічні науки). – ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2018.

З позицій підходів класичної економічної теорії здійснено упорядкування понятійно-категоріальної системи та визначено в ній місце зміст поняття конкурентоспроможності підприємства на основі систематизації основних положень сучасної теорії конкуренції, побудови логічної схеми взаємозв'язків між елементами її термінологічного апарату. Сформовано основні критерії економічної безпеки підприємства в умовах сучасних глобальних викликів та трансформації економічної системи. У результаті проведеного ретроспективного аналізу встановлено, що функціональний підхід щодо визначення природи конкуренції, на відміну від структурного та поведінкового, не набув належної уваги у вітчизняній та зарубіжній економічній літературі, що актуалізувало необхідність кардинальної зміни поглядів на інститут конкуренції та її функції, в тому числі з урахуванням її негативної ролі в економіці і суспільстві.

Обґрунтовано, що конкурентоспроможність є одним з ключових критеріїв економічної безпеки підприємства. При цьому, локалізовано три типи факторів впливу на економічну безпеку суб'єктів підприємницької діяльності, а також їх конкурентоспроможність, а саме: ресурсні; процесні; результуючі. Доведено, що основною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є створення ефективної управлінської системи з прогнозування і виявлення

внутрішніх і зовнішніх загроз його діяльності, а також їх уникнення чи здійснення заходів щодо мінімізації впливу даних загроз на результати діяльності. Здійснений аналіз категоріальної системи економічної безпеки підприємства, дозволяє не лише виділити в ній місце конкурентоспроможності, а й відобразити системні зв'язки між однорідними категоріями, що дасть змогу упорядкувати дану понятійну систему та звільнити її від різного роду дублюючих та синонімічних понять.

Порівняльний аналіз існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства і продукції дозволив з'ясувати, що інтегральний потенціал комплексних та надійність і достовірність об'єктивних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства мають вищу ефективність в системі існуючих методик, що зрештою визначає ефективність процесу розробки конкурентних стратегій.

Дослідження стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом підвищення його конкурентоспроможності дозволив відмітити, що оптимальна стратегія економічної безпеки підприємства ґрунтується на місії підприємства, яка передбачає високий рівень економічної безпеки підприємства «на вході» і повинна забезпечити «на виході» високий (максимальна вимога) рівень економічної безпеки, що оцінюється за допомогою індивідуальної для кожного підприємства за видом економічної діяльності розробки системи показників (індикаторів) та їх порогових значень щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Також було виявлено взаємозв'язок між стратегією економічної безпеки та стратегією підвищення конкурентоспроможності.

Окремо, на основі критичної оцінки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств, було виявлено стратегію, що є оптимальною для забезпечення розробки і реалізації стратегії економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності, якою стала стратегія «блакитного океану». Було визначено, що така стратегія нівелює взагалі інститут конкуренції, в тому числі його негативні соціально-економічні

наслідки, а також містить невичерпний потенціал для забезпечення довгострокової економічної безпеки підприємства, не дивлячись на досягнутий рівень його економічної безпеки.

Наголошено на тісному взаємозв'язку між потенціалом забезпечення економічної безпеки та стратегією підвищення конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє виділити основні складові концептуального підходу забезпечення економічної безпеки підприємства на основі розробки стратегії підвищення його конкурентоспроможності. При цьому встановлено, що в умовах сучасних викликів зовнішнього та внутрішнього середовища забезпечення економічної безпеки підприємства має підпорядковуватися таким методологічним принципам: переваги економічної безпеки; системності; стійкості ресурсної бази; життєвості; сконцентрованості; врахування сфери конкуренції; плановості; конкурентності; інформативності; узгодженості (координованості, збалансованості); адаптивності (гнучкості); раптовості; інкременталізму; конвергентності/ дивергентності; результативності.

Проведене дослідження специфіки аграрного бізнесу в умовах зміни кон'юнктури світового продовольчого ринку дозволило виокремити стратегії конкурентоспроможності передових світових компаній, охарактеризувати та дослідити тенденції розвитку аграрного сектора світової економіки у довго – та середньостроковому часовому проміжку, здійснити виявлення загроз економічній безпеці підприємства в процесі формування його конкурентних стратегій, а також виділити аграрні холдинги в якості ключових суб'єктів світового та національних ринків продовольства.

Визначено, що доступ до фінансових ресурсів, використання передових технологій, можливість розробки та впровадження інновацій робить аграрні холдинги світовими лідерами в аграрному секторі. Разом з тим, посилюється вплив деструктивних факторів на стан їх економічної безпеки. Вони проявляються й у внутрішньому (виробництво, персонал, фінансовий стан, менеджмент), і у зовнішньому середовищі. Для протидії деструктивним чинникам агрохолдинги формують власні стратегії конкурентоспроможності.

Застосування їх інструментарію веде до зміцнення конкурентної позиції та посилює потенціал економічної безпеки аграрного холдингу в мінливому економічному середовищі.

Проведена оцінка загроз економічній безпеці агрохолдингів України дозволила виявити їх досить високу ефективність у протидії внутрішнім і зовнішнім негативним факторам впливу на фінансово-господарську діяльність не зважаючи на проблеми з використанням методів ліквідації загроз економічній безпеці. При цьому, визначальну роль у такій ефективності грали розроблені стратегії конкурентоспроможності. Проведене дослідження методів мінімізації загроз економічній безпеці, що використовуються агрохолдингами в світі та Україні показало більш вузький комплекс методів, який використовується агрохолдингами в Україні, що є проблемою та звужує їх можливості до підвищення безпеки. Визначено, що українські агрохолдинги майже не використовують такі методи, як: створення системи резервів; моніторинг середовища підприємства; диверсифікація видів діяльності; диверсифікація кредитної заборгованості; диверсифікація інвестицій; страхування від загроз та небезпек. Однією із причин даної ситуації виокремлено специфіку виробничої діяльності аграрних холдингів, а саме, переважний розвиток галузі рослинництва, монокультуризацію, орієнтацію на сировинний експорт.

Розроблено авторську методику оцінки факторів, загроз та чинників впливу на економічну безпеку агрохолдингів України. Зроблена оцінка за допомогою розробленої методики дозволила вказати на наступне: найвпливовіші фактори у більшості здійснюють нейтральний або негативний вплив на агрохолдинги, при цьому, з внутрішніх факторів негативно впливає на агрохолдинги тільки ціна, у той час як з зовнішніх сюди відносимо ємність і кон'юнктуру ринку, кількість та доходи споживачів, геополітичну розстановку, економічну політику держави; стосовно загроз економічній безпеці агрохолдингів України, то чітко видно чотири базові загрози (фінансова, кадрово-інтелектуальна, силова, інституційна); серед чинників впливу на на

економічну безпеку агрохолдингів України найбільший негативний вплив мають якість людських ресурсів та зовнішня конкуренція на експортних ринках.

Розроблену модель оцінки рівня економічної безпеки підприємств та її складові перевірено на практиці. Зазначене реалізовано за рахунок використання публічної інформації провідних агрохолдингів, які здійснюють операційну діяльність на території України. Розраховані за допомогою розробленої моделі дані та отриману інформацію щодо рівня конкурентоспроможності і економічної безпеки агрохолдингів порівняно з розрахунками інтегральних показників конкурентоспроможності та економічної безпеки агрохолдингів України, що дозволить провести верифікацію моделі.

Удосконалено та поглиблено систему інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, охарактеризовано основні її елементи. Доведено, що в умовах сучасних глобальних викликів та автоматизації виробничих процесів провідною складовою конкурентоспроможності є інформаційна, а саме доступ до інформаційних ресурсів під час оперативного та стратегічного управління. У даному контексті запропоновано налагодження системи збору та передачі інформаційних потоків між структурними підрозділами інтегрованих підприємств.

В межах вдосконалення системи інформаційного забезпечення формування стратегій забезпечення економічної безпеки агрохолдингів було розроблено та запропоновано для використання ряд напрямків, до яких віднесено: визначення та характеристику складових системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності вітчизняних підприємств; удосконалення процедури розробки та імплементації системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності вітчизняних підприємств; підвищення гнучкості та адаптивності системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності

вітчизняних підприємств; розробку інструментарію оцінки ефективності та результативності функціонування системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Запропоновано вектори підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств. Обґрунтовано що реалізацію стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його економічної безпеки повинні здійснювати власники (опосередковано) та топ – менеджери (безпосередньо) в межах власних повноважень і виходячи з прийнятої стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Доведено можливість делегування повністю або частини власних повноважень власниками та топ – менеджерами у процесі управління реалізацією комплексу стратегій конкурентоспроможності підприємства, особливо, що стосується контролю за реалізацією такого комплексу стратегій. При оцінюванні кінцевого результату реалізації комплексу стратегій конкурентоспроможності та її впливу на рівень економічної безпеки підприємства запропоновано враховувати ефект синергії від реалізації всього комплексу стратегій, який може мати як позитивне, так і негативне значення для господарюючого суб'єкту.

В межах розробки шляхів підвищення економічної безпеки агрохолдингів України було зроблено акцент на процедурі формування стратегії (комплексу стратегій) конкурентоспроможності та вибору ефективної стратегії стратегії (комплексу стратегій) конкурентоспроможності в межах використання відповідного алгоритму.

Запропоновано механізми реалізації окремої стратегії та комплексу стратегій конкурентоспроможності для забезпечення економічної безпеки агрохолдингів. Окремо розроблена і використана модель оцінки стратегії конкурентоспроможності (комплексу стратегій конкурентоспроможності) та економічної безпеки підприємств на основі моделі оцінки ймовірності банкрутства, яка була запропонована Дж. Аргенті (А – рахунок).

Ключові слова: агрохолдинги, економічна безпека, ефективність, конкурентоспроможність, ефект синергії, стратегія.

ABSTRACT

Vintsi J. R. I. Competitiveness increase in economic security of agricultural holdings. – Manuscript.

Thesis for a Candidate Degree in Economics by specialty 21.04.02 – Economic security of economic entities. – University of economics and law «KROK». – Kyiv, 2018.

The conceptual and categorical system was improved and the place of content of the concept of the company's competitiveness and economic security is determined in it based on the systematization of the main provisions of the modern competition theory, building logical scheme of interconnections between the elements of its terminology apparatus. The basic criteria of the company's economic security in the conditions of modern global challenges and transformation of the economic system are formed. As a result of the retrospective analysis it was established that functional approach to determining the nature of competition, in contrast to the structural and behavioral approaches, was not given due consideration in the domestic and foreign economic literature, thus urging the need for a radical change of views on the institute of competition and its functions, including as regards its impact on the company's economic security.

It has also been justified that competitiveness is one of the key criteria of economic security of an enterprise. At the same time, the research has localized three factor types of businesses impact on both economic security and their competitiveness, namely: resource-based, procedural, and effective. It is substantiated that the main objective of ensuring the company's economic security is to achieve a condition of normal functioning of all of the economic entity's subsystems at each period of time. It is proved that the main objective of ensuring the company's economic security is to create an effective management system for forecasting and detecting internal and external threats to its activities, as well as to avoid or

implement measures to minimize the impact of these threats on the results of activities. An analysis of the categorical system of the company's economic security allows not only allocating a place of competitiveness in it, but also reflecting the system ties between homogeneous categories.

A comparative analysis of the existing methods for evaluating the competitiveness of companies and products made it possible to find out that the integral potential of complex, as well as the reliability of objective methods for evaluating the company's competitiveness have a higher efficiency in the system of the existing methods, which ultimately determines the effectiveness of the process of developing competitive strategies.

The strategies analysis of economic security of an enterprise by its competitiveness increase has allowed to state that the optimal strategy of economic security of an enterprise is based on the enterprise's mission, which includes the high level of economic security of an enterprise "at the entrance" and must provide the high (a maximum demand) level of economic security "at the exit" evaluated with the help of the individual development of the indexes (indicators) system for each enterprise and their threshold values for the level evaluation of economic security of an enterprise. In addition, the connection between the economic security strategy and the strategy of competitiveness increase has been found.

Separately, based on the critical evaluation of the strategy of enterprise competitiveness increase, the optimal strategy for securing development and realization of businesses economic security strategy has been determined. This strategy has obtained the name "blue ocean". It has been specified that such a strategy levels the competitiveness institute in general, including its negative social and economic consequences. It also has inexhaustible potential to provide long-term economic security of an enterprise despite its obtained level of economic security.

The close relationship between potential of economic security achieving and the strategy of competitiveness increase of an enterprise has been emphasized. It allows to identify main parts of the conceptual approach of economic security of an enterprise based on the development of the strategy for its competitiveness increase.

It has been identified that in terms of modern challenges of the external and internal environments economic security of an enterprise must comply with the following methodological principles: economic security advantages, system approach, stability of resources, vitality, concentration, competitiveness sphere consideration, plan approach, competitiveness, information processes, coherence (coordination and balance), adapted processes (flexibility), the aspect of suddenness, incremental approach, convergence / divergence, and performance.

The research of specifics of agrarian business in the conditions of change of the world food market situation has made it possible to distinguish the competitiveness strategies of the leading world companies, to characterize and investigate the tendencies of development of the agrarian sector of the world economy in the long and medium term, to identify threats to the company's economic security in the process of forming its competitive strategies. Also, it has made possible to select agricultural holdings as key subjects of the world and national food markets.

It has been stated that the access to financial resources, usage of the advanced technologies, possibility to develop and implement innovations make agricultural holdings world leaders in the agricultural sector. Nevertheless, the impact of destructive factors on their economic security condition has been strengthened. They are happening both in internal (production, personnel, financial state, and management) and external environments. To counteract destructive factors, agricultural holdings create their own competitiveness strategies. Their tools usage lead to the increase of competitive position and to strengthening of potential of economic security of an agricultural holding in the changeable economic environment.

An assessment of the threats to the economic security of Ukraine's agroholdings has revealed their quite high efficiency in counteracting the internal and external negative factors of influence on financial and economic activity. At the same time, the developed competitiveness strategies played a decisive role in this efficiency. A survey of methods for minimizing the threats to economic security used

by agroholdings in the world and Ukraine has shown a narrower set of methods used by agroholdings in Ukraine, which is a problem which reduces their ability to enhance security. It has been identified that Ukrainian agricultural holdings almost do not use such models as creation of reserves system, monitoring of the enterprise's environment, diversification of activity types, diversification of credit debts, investment diversification, and insurance against threats and risks. One of the reasons of this situation is the specifics of the production activity of agricultural holdings, namely, the prevailing development of the field of plant growing, monoculturization, orientation to raw material exports.

The author's methodology has been developed for assessing the factors influencing the economic security of Ukrainian agricultural holdings. The assessment hold with the help of the methodology developed has allowed identifying the following issues: the most powerful factors do neutral or negative impact on agricultural holdings. At the same time, describing internal factors, the price is the only factor that affects agricultural holdings. The external factors include capacity and conditions of the market, a number and income of consumers, geopolitical placement, economic policy of the country. Concerning threats to economic security of Ukrainian agricultural holdings, four basic threats are clearly identified (financial, intellectual and staff, force and institutional). The most negative factors among those affecting economic security of Ukrainian agricultural holdings are quality of human resources and external competition in the export markets.

The developed model for evaluating the level of economic security of companies and its components has been tested in practice. The above is implemented due to the use of public information of the leading integrated entities that carry out operational activities on the territory of Ukraine. The data calculated using the developed model and the obtained information on the level of competitiveness and economic security of agroholdings have been compared with the calculations of integrated indicators of competitiveness and economic security of Ukrainian agricultural holdings, which will allow verification of the model.

The system of information support for the formation of competitiveness strategies of domestic companies has been improved and deepened, its main elements have been characterized, their importance for ensuring economic security and sustainability in the conditions of external and internal influences has been covered. It has been proved that in the conditions of modern global challenges and automation of production processes, the main basis of competitiveness is the information component, namely access to information resources during operational and strategic management. An important role in terms of activities in the international markets for goods and services belongs to technologies and software in the context of the formation of economic security. In this context, it is proposed to establish a system for collecting and transferring information flows between the structural units of integrated companies in order to increase their competitiveness and economic security.

Within improvement of the system of information management for creation of strategies designed to provide economic security of agricultural holdings several trends to be used have been developed and offered. They include determination and providing of characteristic features of elements constructing the system of information management for competitiveness strategies creation for local enterprises, improvement of development procedure and implementation of the system of information management for competitiveness strategies creation of local enterprises, increase of flexibility and additivity of the system of information management for competitiveness strategies formation for local enterprises, development of tools for effectiveness assessment as well as assessment of functioning performance of the system of information management of competitiveness strategies creation for local enterprises.

It is substantiated that the strategy of increasing the company's competitiveness and ensuring its economic security should be implemented by the owners (indirectly) and top managers (directly) within the limits of their authority and based on the adopted development strategy of the economic entity. The possibility of deleting all or part of the powers by the owners and top managers in the

process of managing the implementation of a set of the company's competitiveness strategies has been proved, especially as regards control over the implementation of such a set of strategies. In evaluating the final result of the implementation of the set of the competitiveness strategies and its impact on the level of the company's economic security, it is proposed to take into account the synergy effect on the implementation of the entire set of strategies, which can have both positive and negative significance for the economic entity.

Within the development of ways to increase economic security of agricultural holdings in Ukraine, the procedure of both competitiveness strategies creation (a set of strategies) and the choice of efficient competitiveness strategy (a set of strategies) has been emphasized as a part of the appropriate algorithm.

Mechanisms to realize the separate strategy and a set of competitiveness strategies for economic security of agricultural holdings have been suggested. Moreover, the system of competitiveness strategy assessment (a set of competitiveness strategies) and economic security of enterprises have been developed and used based on the model of the bankruptcy probability assessment offered by J. Argenti (A-score).

Key words: agricultural holdings, economic security, competitiveness, synergetic effect, strategy.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ АВТОРА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях України:

1. Вінтсі Ж. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2016. Вип. 43. С. 13-23.

2. Вінтсі Ж. Підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його економічної безпеки. *Європейські перспективи*. 2015. №6. С. 60-66.

3. Петрова І. Л., Вінтсі Ж. Інноваційна активність підприємства як фактор його конкурентоспроможності та економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2017. №47. С. 23-29.

4. Петрова І. Л., Вінтсі Ж. Особливості формування комплексу стратегій конкурентоспроможності в межах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. №8. С. 205-211.

У виданнях, які зареєстровані у міжнародних наукометричних базах:

5. Вінтсі Ж. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності як критерію економічної безпеки підприємства і продукції. *Економічні студії*. 2017. 4 (17) жовтень. С.20-28.

У зарубіжних виданнях, які зареєстровані у міжнародних наукометричних базах:

6. Вінтсі Ж. Дослідження стратегій конкурентоспроможності та ефективності управління економічною безпекою провідних світових агрохолдингів. *Evropské časopis ekonomiky a managementu*. 2018. Vol. 4. Iss. 2. P. 56-65.

Публікації в інших виданнях, тези наукових доповідей:

7. Вінтсі Ж. Конкурентоспроможність як критерій економічної безпеки підприємства. *Людина і праця в економіці регіону*: матеріали Всеукраїнської науково-практ. конф. (м. Кропивницький, 31 жовтня 2016 р.). Ч. 1: Актуальні проблеми соціально-трудових відносин. Кропивницький: РВЛ ЦНТУ. 2016. С. 63-65.

8. Вінтсі Ж. Вплив державного регулювання конкуренції на конкурентоспроможність підприємства та його економічну безпеку. *Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації*: матеріали III Міжнар. науково-практ. конф., присвяченої 25-річчю Хмельницького університету управління та права (м. Хмельницький, 22-23

вересня 2017 р.). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права. 2017. С. 40-41.

9. Вінтсі Ж. Компаративна характеристика методів підвищення економічної безпеки національних агрохолдингів. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: зб. тез доповідей Міжнар. науково-практ. конф. (м. Кропивницький, 11 квітня 2018 р.). Кропивницький: “Ексклюзив-Систем”. 2018. С. 76-78.

10. Вінтсі Ж. Організаційна імпровізація, спрямована на підвищення конкурентності країни та забезпечення її економічної безпеки (приклад Конго). Наукові тренди сучасності: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 26 жовтня 2017 року). Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. С.124-125.

11. Вінтсі Ж. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах забезпечення економічної безпеки: сутність та алгоритм формування. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених (м. Кіровоград, 21 квітня 2016 р.). Кіровоград. 2016. С.17-20.

12. Петрова І. Л., Вінтсі Ж. Фактори інноваційної активності українських підприємств. *Конкурентоспроможність національної економіки*: матеріали XVIII Міжнар. науково-практ. конф. (м. Київ, 4-5 жовтня 2018 р.). К. С.68-71.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ВСТУП.....	17
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ КОМПОНЕНТИ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	 25
1.1. Конкурентоспроможність як економічна категорія та критерій економічної безпеки підприємства	25
1.2. Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом підвищення його конкурентоспроможності	38
1.3. Методологічні принципи забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом розробки стратегій підвищення його конкурентоспроможності	56
Висновки до розділу	70
 РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	 74
2.1. Стратегії економічної безпеки передових світових агрохолдингів як запорука їх конкурентоспроможності: компаративна характеристика і оцінка результатів	74
2.2. Виявлення загроз економічній безпеці агрохолдингів України в процесі реалізації їх конкурентних стратегій	100
2.3. Вплив стратегій конкурентоспроможності на економічну безпеку агрохолдингів України	122
Висновки до розділу	142
 РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ	 145
3.1. Вдосконалення системи інформаційного забезпечення формування стратегій забезпечення економічної безпеки агрохолдингів	145
3.2. Формування та вибір ефективної стратегії забезпечення економічної безпеки агрохолдингів України	162
3.3. Механізм реалізації стратегій забезпечення економічної безпеки агрохолдингів інструментами конкурентоспроможності	183
Висновки до розділу	199
 ВИСНОВКИ	201
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	205
ДОДАТКИ	236

ВСТУП

Актуальність теми. Затяжне падіння фінансової стійкості та прибутковості українських суб'єктів підприємництва свідчить про те, що у своїй більшості вони не забезпечують належний рівень економічної безпеки. Окреслену ситуацію спричиняють фінансові, соціально-економічні та ринкові чинники, серед яких і чинники конкурентоспроможності, а саме: відсутність цілеспрямованої діяльності стосовно аналізу конкурентів, виявлення та реалізація власних конкурентних переваг та їх ефективного використання для забезпечення економічної безпеки. На цьому тлі діяльність аграрних підприємств та їх об'єднань супроводжується постійним суперництвом, спричиненим залученням нових технологій та виснаженням наявних природних ресурсів. Це обумовлює необхідність удосконалення підходів до забезпечення належного рівня їх економічної безпеки шляхом підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що за рахунок зростання конкурентної позиції допоможе збільшити потенціал економічної безпеки, особливо на світових ринках.

Забезпечення економічної безпеки агровиробників, які функціонують у ситуаціях перманентних ризиків вимагає застосування інструментарію підвищення конкурентоспроможності. Необхідно враховувати вплив зовнішніх факторів, який традиційно досить великий у цій галузі економіки (погодні умови, платоспроможний попит, кон'юнктура на світових продовольчих ринках, державне регулювання та ін.). Підвищення конкурентоспроможності створює базис для забезпечення економічної безпеки, що є важливим для інтегрованих формувань корпоративного типу (агрохолдингів), які концентрують значні матеріальні та земельні ресурси і мають високу частку ринку сільськогосподарської продукції. У 2017 р. в Україні налічувалося 93 сільськогосподарських підприємства, що обробляють більше 10 тис. га, тоді як у 2012 р. їх було 80. Частка сільгоспземель у користуванні агрохолдингів

становила у 2017 р. 29% від усіх сільгосппідприємств порівняно з 25% у 2012 р. Загальний земельний банк в обробітку агрохолдингами за п'ять років зріс з 5,6 млн. га до 5,95 млн. га у 2017 р. або на 6,3%. Зважаючи на динаміку останніх років, можна очікувати продовження цих трендів.

Вищезазначене обумовлює необхідність розробки нових теоретико-методологічних підходів до забезпечення економічної безпеки агрохолдингів шляхом підвищення їх конкурентоспроможності.

Теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти забезпечення економічної безпеки шляхом підвищення конкурентоспроможності підприємства постійно привертали увагу вітчизняних та іноземних учених. Серед зарубіжних учених зазначимо праці К. Ендрюса, Е. Райса, Г. Хемела, К. Прахалада, Г. Мінцберга, М. Портера, І. Ансоффа, Дж. Траута, Ф. Котлера, І. Адізеса, К. Омає, У. Чан Кіма, Р. Моборна.

Проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства із застосуванням механізмів та інструментів підвищення конкурентоспроможності висвітлено у працях В. Алькеми, І. Белоусової, Є. Боброва, З. Борисенко, З. Варналія, Т. Васильціва, В. Власюка, В. Грушка, З. Живко, О. Захарова, С. Ілляшенка, Г. Козаченко, М. Копитко, С. Лаптева, Н. Літвін, О. Ляшенко, І. Мігус, І. Петрової, В. Рокочої, В. Сідака, А. Сухорукова, В. Терехова, В. Токаря, Л. Шемаєвої та ін. Разом з тим, є необхідність забезпечення економічної безпеки агрохолдингів шляхом розроблення оптимальних стратегій їх конкурентоспроможності.

Наукове завдання дисертаційного дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та науково-практичних підходів підвищення конкурентоспроможності в системі економічної безпеки агрохолдингів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри управління фінансово-економічною безпекою ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» за темою «Забезпечення захисту економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності в умовах євроінтеграції України» (номер

державної реєстрації 0114U006338). Автором досліджено теоретико-методичні засади та розроблено науково-практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності у забезпеченні економічної безпеки агрохолдингів.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка та обґрунтування теоретичних і методологічних основ забезпечення економічної безпеки агрохолдингів шляхом підвищення конкурентоспроможності. Відповідно до сформованої мети завданнями дисертаційної роботи є:

- дослідити сутність понять «економічна безпека підприємств», «економічна безпека агрохолдингів», «конкурентоспроможність»;
- обґрунтувати стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом підвищення його конкурентоспроможності;
- систематизувати методологічні принципи забезпечення економічної безпеки агрохолдингів шляхом розробки обґрунтованих стратегій підвищення конкурентоспроможності;
- проаналізувати досвід забезпечення економічної безпеки передових світових агрокомпаній;
- виявити загрози економічній безпеці агрохолдингів у процесі формування його конкурентних стратегій;
- здійснити аналіз стратегій конкурентоспроможності та їх впливу на економічну безпеку агрохолдингів України;
- розробити пропозиції щодо підвищення рівня економічної безпеки агрохолдингів з використанням інформаційного забезпечення управлінських процесів;
- обґрунтувати доцільні напрями забезпечення економічної безпеки агрохолдингів на основі вибору ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності;
- розробити механізм забезпечення економічної безпеки агрохолдингів шляхом реалізації обраної стратегії конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання шляхом підвищення його конкурентоспроможності.

Предмет дослідження – сукупність інституційних, теоретико-методичних та прикладних засад забезпечення економічної безпеки агрохолдингів шляхом підвищення їх конкурентоспроможності.

Методи дослідження. При дослідженні основних завдань дисертаційної роботи використано комплексний підхід до характеристики процесів та явищ в аграрному секторі економіки та пов'язаних з ним сферах виробництва. Методологічною основою дослідження стали наукові методи пізнання на основі системного підходу до вивчення економічних процесів і явищ в умовах сучасних внутрішніх та зовнішніх викликів економічній безпеці підприємств. Для досягнення поставленої у дисертації мети використано: методи логічного узагальнення та систематизації; абстрактний метод, прийоми аналогії та зіставлення; економіко-статистичні методи (розділ 1, п. 1.1, п. 1.2, п. 1.3; розділ 2, п. 2.1). Для аналізу показників конкурентоспроможності та економічної безпеки застосовано кореляційно-регресійний та дисперсний аналізи (розділ 2, п. 2.1, п. 2.2, п. 2.3). Методи *економічного моделювання* застосовувалися для побудови моделей забезпечення економічної безпеки підприємства (розділ 1, п. 2.3; розділ 3, п. 3.1, п. 3.2, п. 3.3). З метою вивчення досвіду розвинених країн світу щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств використано монографічний метод (розділ 1, п. 1.2) та метод компаративного аналізу (розділ 2).

Інформаційну базу досліджень становили законодавчі й нормативно-правові акти; дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України; офіційні статистичні дані міжнародних та європейських організацій; науково-методичні та прикладні напрацювання вітчизняних і зарубіжних економістів; публічна інформація, *Internet*-ресурси, статистика аграрних холдингів та ін.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні положення і результати дослідження, які виносяться на захист та характеризують наукову новизну та особистий внесок автора, полягають у наступному:

вперше:

- розроблено та запропоновано модель визначення й оцінювання конкурентоспроможності агрохолдингів як результативного маркера їх економічної безпеки, складовими якої є показники ефективності виробництва, ефективності управління персоналом, рівня фінансового стану, ефективності менеджменту та зведений показник впливу зовнішніх факторів, що враховує конкурентоспроможність агрохолдингів на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту;

удосконалено:

- визначення поняття «система економічної безпеки агрохолдингів», яке, на відміну від наявних, містить фінансові, виробничі, техніко-технологічні, кадрові, силові, інституційні, конкурентно-ринкові, інтерфейсні, інформаційні та екологічні компоненти та поняття «конкурентоспроможності агрохолдингів», на основі функціонального підходу, що, на противагу від існуючих структурного та поведінкового підходів, указує на «провали ринку», загрозливі для їх економічної безпеки;

- безпеки агрохолдингів за оцінкою внутрішнього та зовнішнього середовища їх діяльності за такими ознаками: об'єктивні, суб'єктивні, універсальні, спеціалізовані, кількісні, якісні, комплексні та симплексні. Здійснено порівняльний аналіз «сильних» і «слабких» сторін наявних методів та доведено, що інтегральний потенціал комплексних і надійність та достовірність об'єктивних методів оцінки економічної безпеки агрохолдингів мають порівняно вищу ефективність у системі існуючих методик, що, зрештою, визначає ефективність процесу розробки конкурентних стратегій;

- систему інформаційного забезпечення процесів підтримки економічної безпеки агрохолдингів на бажаному рівні, елементами якої є: інформаційна база забезпечення економічної безпеки шляхом формування стратегій конкурентоспроможності; технології та програмне забезпечення щодо збору й обробки потрібної інформації; механізм інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності агрохолдингів у контексті їх економічної безпеки; алгоритм інформаційного забезпечення; схема

інформаційних потоків у процесі формування стратегій конкурентоспроможності агрохолдингів України у контексті забезпечення їх економічної безпеки;

- комплекс методологічних принципів розробки стратегій забезпечення економічної безпеки агрохолдингів, який охоплює такі принципи, як: переваги економічної безпеки, системності, стійкості ресурсної бази, життєвості, сконцентрованості, врахування сфери конкуренції, плановості, конкурентності, інформативності, узгодженості (координованості, збалансованості), адаптивності (гнучкості), раптовості, інкременталізму, конвергентності, дивергентності, результативності;

- механізми забезпечення економічної безпеки шляхом реалізації окремої стратегії або комплексу стратегій конкурентоспроможності, що, на відміну від існуючих, базуються на розробленій моделі оцінки рівня економічної безпеки агрохолдингів, основою якої слугувала модель оцінки ймовірності банкрутства, що була запропонована Дж. Аргенті (А – рахунок), а також охоплюють процедури формування відповідного комплексу стратегій;

дістали подальшого розвитку:

- оцінка головних деструктивних чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на економічну безпеку агрохолдингів України, яка показала найбільш негативний вплив двох з них, а саме: безпосередніх чинників виробництва і тиск зовнішньої конкуренції на експортних ринках;

- класифікація стратегій підвищення конкурентоспроможності агрохолдингів за їх впливом на стан економічної безпеки агрохолдингів. Визначено, що найбільш прогресивною є антиконкурентна стратегія «блакитного океану», яка пов'язана з науково-технологічними інноваціями та нівелює негативні соціально-економічні наслідки цінової конкуренції для економічної безпеки підприємства;

- механізм формування синергетичного зв'язку між економічною безпекою підприємства та конкурентоспроможністю, зокрема доведено, що підвищення конкурентоспроможності є необхідною умовою і результатом

маркером забезпечення економічної безпеки підприємства, яка у свою чергу є: базовим принципом існування й передумовою конкурентоспроможності підприємства; конкурентоспроможність є як критерієм ступеня економічної безпеки підприємства, так і головним важелем та інструментом політики забезпечення економічної безпеки.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки та пропозиції, що містяться у дисертації, мають практичне значення та можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності агрохолдингів з метою забезпечення їх економічної безпеки. Це підтверджується їх упровадженням в Українській аграрній конфедерації, що впровадила пропозиції автора при розробці програм і проектів, метою яких є ефективна конкуренція на сільськогосподарських ринках та економічна безпека сільгосппідприємств (довідка № 2-2/66 від 24.09.2018 р.); Департаменті аграрної політики та сільського господарства Міністерства аграрної політики та продовольства України при розробці проекту Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2021 р. (довідка № 537 від 12 вересня 2018 р.), агропромхолдингу «Астарта», де була впроваджена технологія оцінювання конкурентоспроможності агрохолдингів та пропозиції щодо мінімізації загроз їх економічній безпеці (довідка №29/156 від 03.10. 2017 р.); Херсонській обласній державній адміністрації при розробці програм соціально-економічного розвитку регіону, метою яких є підтримка безпечної діяльності сільськогосподарських виробників на конкурентних ринках (довідка №58-7523/0/18/05 від 2018 р.), ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (акт від 20 вересня 2018 р. про впровадження результатів дослідження у навчальний процес).

Особистий внесок здобувача. Наукові результати, викладені в дисертації, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використані лише ті положення, які є результатом особистих досліджень (див. список публікацій).

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації доповідалися та обговорювалися на всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях: Науково-практична конференція молодих учених «Українські перспективи у світовому розвитку» (4 листопада 2016 р., м. Київ); Всеукраїнська науково-практична конференція «Людина і праця в економіці регіону» (31 жовтня 2016 р., м. Кропивницький); III Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 25-річчю Хмельницького університету управління та права «Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації» (22-23 вересня 2017 р., м. Хмельницький); Науково-практична конференція «Наукові тренди сучасності» (26 жовтня 2017 р., м. Київ,); Міжнародна науково-практична конференція студентів і молодих учених «Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємств» (21 квітня 2016р., м. Кропивницький); Міжнародна науково-практична конференція «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України (11 квітня 2018 р., м. Кропивницький); XVIII Міжнародна науково-практична конференція «Конкурентоспроможність національної економіки» (4-5 жовтня 2018 р., м. Київ).

Публікації. За матеріалами дисертаційного дослідження опубліковано 12 наукових праць загальним обсягом 3,75 д.а., особисто авторів належить 3,35 д.а. З них 4 статті надруковано в наукових фахових виданнях України, 1 – у виданні, включеному до міжнародних наукометричних баз, 1 стаття - у зарубіжному виданні, 6 тез доповідей - у матеріалах науково-практичних конференцій.

Обсяг та структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів (9 підрозділів), висновків, списку використаних джерел, який нараховує 319 найменувань. Обсяг основного тексту становить 188 сторінок. Дисертаційна робота містить 11 рисунків, 24 таблиці, 19 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ КОМПОНЕНТИ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Конкурентоспроможність як економічна категорія та критерій економічної безпеки підприємства

В новітньому періоді розвитку ринкової економіки в умовах одночасного розгортання двох об'єктивних процесів – глобалізації та інтеграції, методи, форми і стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства дедалі частіше змінюються і модернізуються, що впливає на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, формуючи жорстке протистояння, впритул до витіснення з національного ринку вітчизняних підприємств іноземними компаніями.

Разом з тим, затяжне падіння фінансової стійкості та прибутковості вітчизняних підприємств свідчить про те, що вітчизняний бізнес у своїй більшості не забезпечує достатньою мірою належну підтримку економічної безпеки, на що впливають фінансові, соціально-економічні та ринкові чинники, серед яких і чинники конкурентності, а саме: відсутність цілеспрямованої діяльності стосовно аналізу конкурентів, систематизації власних конкурентних переваг, в тому числі відносно того, як саме їх створити, підтримати, оцінювати, ефективно використовувати та управляти ними та підтримувати економічну безпеку в конкурентному середовищі.

Як відомо, економічна безпека підприємства у більшості трактувань, які нині існують в економічній науці, становить собою стан ефективного використання ресурсів та існуючих можливостей підприємства, за якого нівелюються загрози (внутрішні, зовнішні), забезпечується довгострокове

функціонування підприємства та гармонізація його інтересів із інтересами суспільства та взаємодіючих із ним контрагентів, досягнення його стратегічних цілей та сталого розвитку [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11].

Проблему визначення сутності економічної безпеки підприємств намагалися визначити багато вчених-економістів (табл. Б.1., додаток Б).

Отже, можна запропонувати найбільш узагальнене визначення терміну економічна безпека підприємства як стан розвитку господарюючого суб'єкта, який супроводжується стабільним економічним та фінансовим зростанням, ефективним усуненням та протидією несприятливим зовнішнім та внутрішнім впливам в процесі прийняття та впровадження управлінських рішень.

Удосконалення сутнісних характеристик поняття економічної безпеки підприємництва потребує розмежування суті категорій «економічна безпека» підприємства, підприємницької діяльності та підприємництва як сектора економіки. Цьому сприяє аналіз еволюції теоретичних поглядів на суть поняття економічної безпеки підприємництва [24, с. 69].

Для розмежування категорій «економічна безпека підприємства», «економічна безпека підприємництва» та «економічна безпека підприємницької діяльності» необхідно звернутись до Господарського Кодексу України, згідно з яким підприємством є самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування (або іншими суб'єктами) для задоволення суспільних та особистих потреб через систематичне здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності. Оскільки підприємством є суб'єкт, який являє собою певну економічну систему, характеризується виробничо-технічною, економічною та організаційною єдністю та у вартісному вираженні може бути оцінений як сукупність його матеріальних і нематеріальних ресурсів [25].

Головна ціль економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільну максимально ефективну діяльність зараз і високий потенціал розвитку в майбутньому [25].

Для забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно враховувати всі види загроз та їх суб'єктів, а також особливості конкретного підприємства. Таке трактування поняття «економічної безпеки підприємства» за основним змістом семантично близьке конкурентоспроможності підприємства, особливо її різновиду – стратегічній конкурентоспроможності підприємства. Адже головною метою як економічної безпеки підприємства, так і конкурентоспроможності підприємства є забезпечення стійкого і ефективного функціонування підприємства, як у теперішньому, так і майбутньому часі, за рахунок невинного нарощування конкурентного потенціалу [26].

Основними ознаками (характеристиками) економічної безпеки підприємства, виходячи з проведеного дослідження [27, с. 16], вважають такими: захищеність економічних інтересів підприємства; відсутність внутрішніх та зовнішніх загроз економічній діяльності, або ж їх допустимий рівень для нормального функціонування і розвитку підприємства; достатність ресурсів різного виду (технічних, кадрових, матеріальних та ін.) для забезпечення стабільної діяльності за виникнення несприятливих умов; наявність гармонізованих економічних відносин із зовнішніми суб'єктами; наявність конкурентних переваг; корпоративна соціальна відповідальність.

Метою забезпечення економічної безпеки підприємства є досягнення такого стану підприємства у кожен період часу, за якого буде можливим нормальне функціонування всіх підсистем даного суб'єкта господарювання. Тобто основною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є створення ефективної управлінської системи з прогнозування і виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз його діяльності, а також їх уникнення чи здійснення заходів щодо мінімізації впливу даних загроз на результати діяльності підприємства [27, с. 16].

Представлений аналіз понятійно-категоріальної системи економічної безпеки підприємства, дозволяє не лише виділити в ній місце конкурентоспроможності, а й відобразити системні зв'язки між однорідними категоріями, що дасть змогу упорядкувати дану понятійно-категоріальну

систему та звільнити її від різного роду дублюючих, «наносних» складнощами перекладу, синонімічних понять і категорій (рис. Б.1., додаток Б).

Іншими словами, якщо проаналізувати умови економічної безпеки підприємства та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства, то можна відмітити, що вони ідентичні конкурентним діям підприємства, направленим на підвищення рівня його конкурентоспроможності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Місце конкурентоспроможності підприємства в системі економічної безпеки підприємства*

*-Розроблено автором.

Симптоматично, між двома даними поняттями існує прямий, обернений та синергійний зв'язок, зокрема: підвищення конкурентоспроможності підприємства як критерію економічної безпеки підприємства є необхідною умовою і головним показником функціонування і розвитку підприємства, а забезпечення економічної безпеки підприємства є базовим принципом існування підприємства як такого; економічна безпека є передумовою забезпечення і підвищення конкурентоспроможності підприємства;

Проаналізуємо у цьому контексті сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства, як критерію його економічної безпеки.

З часів А. Сміта [A. Smith] поняття «конкуренції», в тому числі як основного інституту ринку та ринкової економіки, набуло нових інтерпретацій (табл. Б.2, додаток Б). Слід відзначити, що в процесі еволюції наукових поглядів на конкуренцію в сучасній економічній науці виокремилось три методологічних підходи щодо її трактування: структурний, поведінковий (діяльнісний) та функціональний.

Так, з позиції структурного підходу, конкуренція, являє собою і передумову, і результат розвитку ринків, що ідентифікується із ступенем їх конкурентності (досконала конкуренція, недосконала конкуренція) (табл. Б.3, додаток Б) [44]. Структурний підхід ґрунтується, передусім, на аналізі стану ринку (монополістичний, дуополістичний, олігополістичний, монопсонічний, дуопсонічний, олігопсонічний, чистої конкуренції, монополістичної конкуренції), ринкових пропорцій (попит, пропозиція), співставленні учасників ринку (за пропозицією, за попитом продукції) і мікроекономічних наслідків. Засновниками структурного підходу являються маржиналісти (Курно А., Дюпої Ж., Госсен Г., Джевонс В., Кернс Дж.) [Cournot A., Dupuit J., Gossen H., Jevons W., Cairnes J.], представники теорій монополістичної і недосконалої конкуренції (Чемберлін Е., Робінсон Дж.) [Chamberlin E., Robinson J.].

З позиції діяльнісного підходу, що історично виник першим, конкуренція розглядається з точки зору того, як саме здійснюється конкуренція (сукупність дій), з позиції властивостей учасників ринку формувати конкурентну поведінку і управляти нею. Так, прихильники поведінкового підходу (А. Сміт, Д. Рікардо, М. Портер, Г. Хамел) [A. Smith, D. Ricardo, M. Porter, G. Hamel] для підкреслення саме поведінкової детермінанти конкуренції нерідко використовують замість терміну «конкуренція» термін «суперництво» [45, с. 31]. Іншими словами, прихильники діяльнісного підходу вважають, що саме поведінка учасників ринку здатна трансформувати структуру ринку [46].

В законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція розглядається також з точки зору поведінкового підходу і представляє собою «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним

досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [47].

Функціональний підхід передбачає розгляд конкуренції з точки зору її ролі в економіці як базового інституту ринку і ринкової економічної системи, виконуваних нею функцій (рис. В.1, додаток В). Прихильники функціонального підходу (Й. Шумпетер, Ф. Хайєк, І. Кірцнер) [J. Schumpeter, F. Hayek, I. Kirzner] розглядають конкуренцію як процедуру відкриття, нових можливостей і способів їх задоволення. Вчені вважають, що все що представлено на ринку, відомо людям завдяки конкуренції.

В зв'язку із вищезазначеним, поняття конкуренції за функціональним підходом пропонуємо характеризувати наступним чином: явище, що виникає із природної схильності економічного суб'єкта до розвитку об'єкта своєї діяльності усіма доступними засобами (легальними, нелегальними) та з використанням наявних ресурсів, не дивлячись на будь-чий інтереси і цілі (державні, громадські, приватні), які не являються і не можуть бути для нього перешкодою для реалізації власних економічних інтересів. Дана трактовка порушує цілий пласт недосліджених питань, стосовно того, якими критеріями має характеризуватись «небезпечна» конкуренція, якими інструментами та важелями можна приборкати «хижацьку» конкуренцію і перетворити її на «небезпечну», тобто таку, яка лише позитивно впливає на суспільно-економічний розвиток.

Конкурентоспроможність підприємства, визначається як результат обраної стратегії конкурентоспроможності, що забезпечує ефективне використання наявних економічних ресурсів підприємства, які в процесі їхнього включення в господарський обіг перетворюються на фактори конкурентоспроможності підприємства, що продукують конкурентні переваги та ключові компетенції підприємства [50; 51].

Передусім, слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства необхідно розглядати як системне і багатовимірне явище, в якому тісно переплетені і взаємно зумовлені процеси формування конкурентоспроможності на мега-, макро-, мезо- і мікрорівнях, де на найнижчому рівні конкурентоспроможність набуває свого кінцевого результату, що оцінюється в співвідношенні ціна-якість, і це співвідношення залежить як від ефективності сформованого поля конкурентоспроможності на вищих рівнях (мезо-, макро-), так і від здатності самого підприємства ефективно використовувати наявні економічні ресурси, сформовані національні і галузеві конкурентні переваги.

В загальному виділяють три підходи щодо визначення сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства», а саме: визначення, що базуються на ефективності діяльності підприємства; визначення, що базуються на товарній складовій конкурентоспроможності; визначення, що базуються на здатності підприємства конкурувати (табл. Г.1, додаток Г) [43; 73; 74].

Враховуючи очевидний недолік аналізованих трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства», який криється у відсутності комплексного підходу, базованого на врахування конкурентоспроможності продукції, конкурентності підприємства та ефективності його діяльності, вважаємо за необхідне запропонувати власну трактовку, позбавлену виявлених недоліків. Так, підприємство не можна вважати конкурентоспроможним тільки враховуючи рівень конкурентоспроможності його продукції.

Підприємство не є конкурентоспроможним, якщо отримує прибутки, але рівень конкурентної якості «згасає». Крім того, конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як постійний елемент управління діяльністю підприємства, адже місія кожного підприємства криється у отриманні прибутку, що не можливо без реалізації продукції, що ускладнено обмеженістю обсягу ринку та наявністю конкурентів, що прагнуть його поглинути.

На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства, як критерій економічної безпеки підприємства – це інтегральна характеристика підприємства, здійснена на основі проведеного порівняльного аналізу динаміки

конкурентних позицій підприємства і його конкурентів, оцінених за результатами діяльності підприємств на конкретний момент часу, яка дає уявлення про його здатність/нездатність протистояти конкурентам у відношенні їх прагнення заволодіти займаною ринковою нішею для збуту власних товарів, необхідне для прийняття відповідних управлінських рішень.

Класифікація факторів впливу на економічну безпеку та конкурентоспроможність підприємства є дуже багатоманітною. Вона характеризується внутрішніми і зовнішніми факторами, факторами мікро-, мезо-, макро- і мегарівня, загальними і спеціалізованими, виробничими, збутовими, обслуговуючими, ринковими, сприятливими і несприятливими, незначними, значними, вагомими, природними і штучними факторами (рис. Г.1, додаток Г).

До ресурсного типу факторів впливу на економічну безпеку та конкурентоспроможність підприємства слід віднести матеріальні (виробничі, споживчі, фінансово-інвестиційні, просторові, часові, інфраструктурні та ін.) і нематеріальні (права, привілеї, бренд, інновації, технології та ін.) ресурси.

До процесного типу факторів впливу на економічну безпеку та конкурентоспроможність підприємства слід віднести фактори внутрішньофірмового рівня (управління виробничим процесом, в тому числі організація праці, якості та асортименту продукції, поставок, збуту) і фактори зовнішньофірмового рівня (глобальне, національне, регіональне управління економічними процесами, ринкова кон'юнктура (структура, фаза, ємність, насиченість), інформація, інституції (закони, нормативи, традиції, звички), контрагенти (конкуренти, партнери, постачальники, торговельні посередники), споживачі (смаки, доходи, схильність до споживання), форм-мажор) (рис. 1.2.).

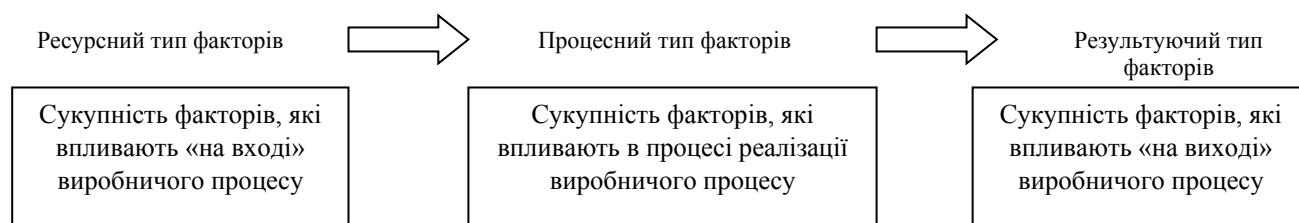


Рис. 1.2. Фактори економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства*

*-Розроблено автором.

До результуючого типу факторів впливу на економічну безпеку та конкурентоспроможність підприємства слід віднести ціну, витрати виробництва, рентабельність, якість продукції, обсяг виробництва та обсяг займаної ринкової «ніші», екологічність продукції та рівень викидів забруднюючих речовин у навколишнє середовище та ін. Відповідно, система економічної безпеки підприємства будується на основі фінансових, виробничих, техніко-технологічних, кадрових, силових, інституційних, ринкових, інтерфейсних, інформаційних та екологічних складових (таблиця Г.2, додаток Г).

Ключові чинники, що формують відповідний рівень економічної безпеки підприємства, різноманітні і в кожній галузі виробництва мають свою специфіку [82, с. 16] :

1. Безпосередні чинники виробництва – це основні чинники, що безпосередньо забезпечують діяльність виробництва. Сюди зараховують: безпосереднє розміщення підприємства (територія); наявні природні ресурси та умови їх розміщення на цій території, доступність їх використання та якісні показники; наявність трудових ресурсів, їх освітньо-кваліфікаційний рівень; наявна виробнича інфраструктура, можливий обсяг її використання; соціально-економічна інфраструктура і рівень забезпечення населення.

2. Стабільний попит на продукцію – чинник, який відіграє також важливу роль у рівномірному пропозиційному розвитку виробництва.

3. Надійність постачальників, в першу чергу основної сировини і матеріалів.

4. Зовнішня конкуренція на продукцію, яка йде на експорт. Продукція має: відповідати міжнародним стандартам; за якісними показниками і сервісним обслуговуванням бути конкурентноспроможною; мати обґрунтовану прогностичну перспективу; бути конкурентноспроможною щодо продукції, яка імпортується

в нашу країну з метою скорочення введення в Україну продукції, яка може виготовлятися своїми підприємствами.

5. Надійний захист комерційної таємниці. Держава повинна гарантувати таємницю на науково-технічні досягнення, розробку нових технологій, інтелектуальну власність, "ноу-хау", в тому числі й комерційні таємниці.

Проте, звісно, що основна сукупність дій відносно досягнення належного рівня економічної безпеки формується на мікрорівні (на підприємстві), де використовуються інновації у виробничій, організаційній та управлінській сферах, новітні матеріали та новітні способи композиції економічних ресурсів, що врешті-решт відображається на виготовлені конкурентоспроможної продукції (товарів і послуг). В зв'язку із цим, нобелівський лауреат Пол Кругман [Paul Krugman] зазначив, що конкурентоспроможність є атрибутом підприємств [83, с. 5].

Конкурентоспроможність, як критерій економічної безпеки підприємства не являється іманентною ознакою підприємства, а проявляється лише в процесі його порівняння з іншими підприємствами галузі [84].

Не дивлячись на те, що в загальних рисах об'єкти економічної безпеки підприємства і конкурентоспроможності підприємства подібні, а також ці дефініції мають ідентичні властивості (динамічність, багатоаспектність, різнорівневність), між ними існують особливі відмінності вже в першому наближенні [85].

Так, наприклад, система забезпечення економічної безпеки підприємства в частині захисту від зовнішніх загроз передбачає більше коло завдань, на відміну від системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зокрема включає в себе організацію технічного захисту приміщень, документації, кореспонденції, переговорів, телефонних розмов, запобігання проявам економічного шпигунства та злочинності, забезпечення правової захищеності усіх аспектів діяльності підприємства, в тому числі захист інтересів підприємства в суді.

Так само, більше коло завдань в системі забезпечення економічної діяльності підприємства лежить і в частині захисту від внутрішніх загроз, що включає в себе, крім механізму блокування факторів внутрішніх загроз підприємства засобами конкурентоспроможної стратегії, такі елементи, як забезпечення безпеки життя та здоров'я персоналу, захист майна підприємства та персоналу, протидія внутрішнім економічним зловживанням та ін.

Отже, слід зазначити, що поняття «економічна безпека підприємства» є більш об'ємним за функціональним навантаженням за поняття «конкурентоспроможність підприємства», де останнє є невід'ємною його змістовою складовою. Класифікація конкурентних переваг підприємства різноманітна. Вона включає в себе внутрішні і зовнішні, базисні і другорядні, тактичні і стратегічні, матеріальні і віртуальні тощо (таблиця Д.1, додаток Д).

Усі рівні та види конкурентоспроможності знаходяться у системному зв'язку і здійснюють взаємний вплив один на одного.

Так, в системі класифікації конкурентоспроможності підприємства виділяють наступні критерії [1; 52; 84; 89]:

I. За територіальним принципом: внутрішня (товарна, фірмова, галузева, регіональна, національна), зовнішня (глобальна).

II. За критерієм ймовірності: потенційна (можлива в принципі), реальна, фактична (актуалізована).

III. За стадіями розвитку: планова (очікувана), початкова (стартова), розвивальна (тактична, що характеризує здатність підприємства досягати цілей середньострокового розвитку), стратегічна (цільова, що характеризує здатність підприємства досягати місії, цілей довгострокового розвитку).

IV. За рівнем розвитку: піонерська (не досягає усіх стандартів конкурентів), оптимальна (дотримання у випуску усіх стандартів конкурентів), розвинута (перевищення стандартів конкурентів), лідерська (формування своїх стандартів та постійне покращення продукції та виробництва), еталонна (підприємство демонструє найкращі результати роботи, в т.ч. щодо цінових і

якісних параметрів продукції), стагнуюча (конкурентна позиція понижується), аутсайдерська (конкурентна позиція в числі найгірших на ринку).

V. За сферою виникнення: виробнича, техніко-технологічна, інноваційна, продуктова, ресурсна, організаційно-управлінська.

VI. За ступенем впливу на конкурентів: стимулююча (підприємство є «хорошим» конкурентом), пригнічуюча (демотивуюча), поглинаюча (руйнівна).

На сьогоднішній день економічна наука напрацювала багато методів аналізу конкурентоспроможності, як критерію економічної безпеки підприємства. Серед них найбільшого розвитку та поширення набули суб'єктивні методи (таблиця Д.2, додаток Д).

Загалом, усі існуючі методики оцінки конкурентоспроможності, як критерію економічної безпеки підприємства і продукції можна, на нашу думку, групувати за наступними ознаками: суб'єктивні (матричні, експертні); об'єктивні (математичні методи, інструментальні засоби); універсальні (придатні для використання підприємствами різних галузей економіки); спеціалізовані (придатні для використання підприємствами однієї галузі); кількісні (використовують для аналізу економіко-статистичні, математичні методи, в тому числі метод порівнянь, групування, інтегральний, індексний методи тощо); якісні (використовують для аналізу метод експертних оцінок, сценарний метод, мозковий штурм тощо); комплексні (враховують конкурентоспроможність підприємства та його продукції одночасно); симплексні (враховують або конкурентоспроможність підприємства, або його продукції) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Групування методів оцінки конкурентоспроможності як критерія економічної безпеки підприємства і продукції*

Група методів	Методи
Суб'єктивні	Матриця ADL/LC, матриця Ансоффа, матриця McKinsey, метод «ціна-якість», структурний метод, метод багатокутних профілів, SWOT-аналіз, метод 4-P, метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, метод PIMS, метод LOTS, GAP-аналіз, SPACE-метод, STEP-аналіз, метод А. Томпсона та А. Стрікланда, метод В. Белоусова та Н. Свірейко, метод Є. Бельтюкова Л. Некрасової, метод Л. Мороз та О. Адельшінової
Об'єктивні	BCGmatrix, метод Ж. Ламбена, «Ланцюзок цінності» М. Портера, метод Dun&Bradstreet

Комплексні	Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, метод А. Томпсона та А. Стрікланда, метод Є. Бельтюкова та Л. Некрасової, метод Л. Мороз та О. Адельшінової
Симплексні	BCGmatrix, матриця ADL/LC, матриця Ансофа, метод Ж. Ламбена, , матриця McKinsey, «Ланцюжок цінності» М. Портера, метод «ціна-якість», структурний метод, метод Dun&Bradstreet, метод багатокутних профілів, SWOT-аналіз, метод 4-P, метод PIMS, метод LOTS, GAP-аналіз,SPACE-метод, STEP-аналіз, метод В. Белоусова та Н. Свірейко

*-Складено автором.

Як видно з даних, представлених в таблиці 1.1, на сьогоднішній день в сфері методологічного інструментарію щодо оцінки конкурентоспроможності, як критерію економічної безпеки підприємства і продукції існує дефіцит формалізованих методів, що ґрунтуються на об'єктивних оцінках, розрахункових, кількісних методах та відносний методологічний вакуум стосовно методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства і продукції, що потребує активізації наукових розробок у вказаних напрямках.

Усі існуючі методи оцінки конкурентоспроможності, як критерія економічної безпеки підприємства мають як «сильні», так і «слабкі» сторони (таблиця Е.1, додаток Е).

Вищенаведене дає змогу дійти висновку, що конкурентоспроможність підприємства є критерієм (основою ознакою, мірилом) в системі економічної безпеки підприємства. В зв'язку із чим, під поняттям конкурентоспроможності підприємства, на нашу думку, слід розуміти критерій економічної безпеки підприємства, а також інтегральну характеристику підприємства, здійснену на основі проведеного порівняльного аналізу динаміки конкурентних позицій підприємства і його конкурентів, оцінених за результатами діяльності підприємств на конкретний момент часу, яка дає уявлення про його здатність/нездатність протистояти конкурентам у відношенні їх прагнення заволодіти займаною ринковою нішею для збуту власних товарів, необхідне для прийняття відповідних управлінських рішень. Таким чином, концептуальною компонентою, засадничим критерієм економічної безпеки підприємства є конкурентоспроможність підприємства.

Відповідно, рівень конкурентоспроможності підприємства виступає як критерій ступеню економічної безпеки підприємства (чим вище рівень конкурентоспроможності підприємства, тим вищий рівень забезпечення

економічної безпеки підприємства і менше існує потенційних загроз економічній безпеці підприємства в майбутньому; конкурентоспроможність підприємства виступає головним важелем та інструментом політики забезпечення економічної безпеки підприємства.

1.2. Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом підвищення його конкурентоспроможності

Сучасний світ характеризується феноменом жорсткої боротьби і міжнародного суперництва, що є об'єктивним проявом вичерпання технології третьої НТР, виснаженням природних ресурсів планети. Все це обумовлює необхідність удосконалення стратегічного мислення як на державному рівні, так і на рівні підприємств, як базових одиниць економіки, що допоможе підвищити загальний рівень економічної безпеки та недопущення загроз падіння фінансово-економічного стану підприємства.

Тому, в сучасних умовах господарювання процес успішного функціонування і економічного розвитку вітчизняних підприємств багато в чому залежить від удосконалення їх діяльності в сфері забезпечення економічної безпеки [101]. Все це актуалізує потребу розробки заходів забезпечення економічної безпеки підприємства, здатних не допустити або мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз.

Специфіка ринкових умов господарювання містить в собі багато економічно-фінансових небезпек для підприємств, які функціонують в ситуаціях перманентних ризиків. Ринкові умови часто агресивні, мають місце напади конкурентів, що є наслідком недосконалого інституційного середовища.

Серед ключових негативних чинників економічної безпеки виділяють: недосконалість законодавства, передусім податкового (непомірні, економічно необґрунтовані податки стимулюють бізнес вдаватися до різних схем «співробітництва» із владою, в т.ч. фіскальними органами) та феномен «законодавство не для всіх», що проявляється у слабкості функціонування

судової гілки влади, засилля неформальних інститутів в практиці господарювання (корупція, «кругова порука», традиції, хабарництво та ін.).

Забезпечення економічної безпеки шляхом підвищення рівня конкурентоспроможності здійснюється залежно від ступеня відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім можливостям, які генеруються ринковим середовищем. Проте, аналіз показує, що навіть володіння конкурентоспроможною продукцією не дозволяє багатьом підприємствам ефективно реалізовувати цю перевагу.

Про ослаблення економічної безпеки та конкурентоспроможної підприємства свідчать [69]: зменшення частки ринку, яку займає підприємство; ослаблення конкурентних позицій і спроможності протидіяти конкурентному тиску; зниження адаптаційних можливостей підприємства до змін ситуації на ринку, відставання від вимог ринку.

Основою економічної безпеки підприємства є забезпечення його конкурентоспроможності, найважливішою детермінантою обох процесів є конкурентна стратегія підприємства. Будь-яке підприємство, обираючи ту чи іншу стратегію, передусім, орієнтується на досягнення достатнього рівня конкурентності, за якого забезпечуватимуться базисні умови його функціонування (закріплення на ринку) і розвитку, адже діяльність будь-якого підприємства здійснюється нині в умовах жорсткої конкурентної боротьби і нестабільного зовнішнього середовища.

Отже, такі категорії, як, скажімо, «стратегія економічної безпеки», «стратегія розвитку підприємства», «стратегія конкурентної поведінки», «стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства», «ділова стратегія», «бізнес-стратегія», «базова стратегія» є тотожними [92].

Важливо відмітити, що жодна стратегія розвитку підприємства в системі забезпечення економічної безпеки не може бути ідеальною (без прорахунків та недоліків), а тому певні її коректування, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх параметрів розвитку, є цілком природною процедурою.

Так, наприклад, Генрі Мінцберг [Henry Mintzberg], вважає під стратегією сукупність таких понять, як план, маневр чи-то майстерний прийом (намір, що приймається з метою перехитрити конкурента, в тому числі з використанням різноманітних вивертів), паттерн (спонтанно вибудований шаблон з реалізованих ходів, маневрів, схема, результат дій, а не намірів), позиція (займана ринкова «ніша», за якої вдається уникнути конкуренції) і перспектива (концепт, інтуїтивне сприйняття світу усіма членами колективу підприємства, колективний світогляд). Іншими словами, автор запропонував 4-значну класифікацію стратегій за принципом спонтанності/свідомості. Г. Мінцберг [H. Mintzberg] під стратегією розвитку підприємства розуміє певну упорядковану підприємства, яка несе на собі тягар минулих уподобань і переваг ключових фігур в керівництві підприємством [62, с. 120].

Також існують різні трактовки «стратегії розвитку», «стратегії забезпечення економічної безпеки», «конкурентної стратегії» :

- план дій підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку (*трактування Азоєва Г. Л.*) [102; 103];
- сукупність дій та підходів, пов'язаних з управлінням та спрямованих на забезпечення успішної діяльності підприємства в певній стратегічній зоні (*трактування Ансоффа І.*) [104];
- ретельно розроблена програма заходів, спрямована на досягнення певної конкурентної позиції підприємства на ринку та його адаптаційних здатностей щодо впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища (*трактування Іванова Ю. Б.*) [105];
- дій та заходів, здійснюваних підприємством і спрямованих на досягнення стійкої і вигідної позиції на ринку, яка дасть змогу підприємству протистояти впливу сил конкуренції (*трактування Портера М.*) [76];
- спосіб отримання конкурентних переваг в кожній стратегічній одиниці бізнесу (структурному утворенні підприємства, складовій портфелю бізнесу) (*трактування Саєнка М. Г., Тренева Н. Н.*) [106; 107];

– розробка управлінських рішень, які забезпечують стійкі та міцні конкурентні позиції підприємства на ринку (Томпсон А. А.) [108].

На нашу думку, конкурентна стратегія в системі забезпечення економічної безпеки підприємства – комплексна система та поєднання норм і правил, що визначають ключові цілі його конкурентного та економічного розвитку і забезпечуються операційною системою завдань та механізмів їх досягнення.

Стратегія в системі забезпечення економічної безпеки підприємства є відносним поняттям; і те що є стратегією для керівників виробничих підсистем, є тактикою для вищого керівництва фірми.

Загалом, на відміну від стратегії, тактика розвитку підприємства в системі забезпечення економічної безпеки – це короткострокові, адаптивні дії, спрямовані на досягнення своїх цілей підприємством в умовах зіштовхування конкурентних сил.

Оптимальна стратегія економічної безпеки підприємства ґрунтується на місії підприємства, яка передбачає високий рівень економічної безпеки підприємства «на вході» і повинна забезпечити «на виході» високий (максимальна вимога) рівень економічної безпеки, що оцінюється за допомогою індивідуальної для кожного підприємства за видом економічної діяльності розробки системи показників (індикаторів) та їх порогових значень щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

Якщо рівень економічної безпеки «на вході» не відповідає досягнутому рівню економічної безпеки («на виході»), відбувається корекція стратегії економічної безпеки, в тому числі зміна її механізмів та інструментів, що в цілому позначається на трансформації стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Так, наприклад, рівень економічної безпеки з низького до нормального рівня можна підвищити за рахунок включення неординарного чи компенсаторного механізмів. Обидва механізми передбачають значні фінансові вливання в роботу підприємства та використання неординарних рішень, що

може лягти в основу формування тієї чи іншої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загалом, індикатори економічної безпеки підприємства являють собою систему показників оцінки ефективності результатів стратегії реалізації економічної безпеки підприємства.

В силу того, що кількісно оцінити ефективність реалізації стратегії економічної безпеки підприємства практично неможливо, через те, що багато показників економічного захисту підприємства можна оцінити лише на основі суб'єктивних якісних оцінок, а також той факт, що різні підприємства використовують різноманітний механізм та інструментарій реалізації економічного захисту підприємства, кожне підприємство розробляє індивідуальну методику оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

В зв'язку із цим, високий рівень економічної безпеки характеризується тим, що індикатори економічної безпеки знаходяться за межами порогових значень, а ступінь використання наявного відтворюючого потенціалу підприємства досягає свого оптимуму (граничної, максимальної ефективності).

Нормальний (стабільний) рівень економічної безпеки (мінімальна вимога) характеризується тим, що індикатори економічної безпеки знаходяться в межах порогових значень, а ступінь використання наявного відтворюючого потенціалу підприємства відповідає середньогалузевим нормам і стандартам.

Низький (кризовий) рівень економічної безпеки (порушення вимог) характеризується тим, що індикатори економічної безпеки знаходяться за межами порогових значень, а ступінь використання наявного відтворюючого потенціалу підприємства нижче середньогалузевих норм і стандартів, намічаються ризики часткової втрати відтворюючого потенціалу.

Критичний рівень економічної безпеки (порушення вимог) характеризується тим, що індикатори економічної безпеки знаходяться за межами порогових значень, а втрата відтворюючого потенціалу стає неминучою і невідворотною [109].

Розроблення стратегії економічної безпеки підприємства ґрунтується на таких принципах: орієнтація на довгострокові глобальні цілі; забезпечення взаємозв'язку сукупності елементів економічної стратегії, за допомогою яких буде забезпечуватися досягнення глобальної стратегічної цілі діяльності підприємства; багатоваріантність напрямів розвитку; комплексність розроблення стратегії.

Нагадаємо, що відтворюючий потенціал підприємства включає в себе усі види потенціалів: економічний (природо-ресурсний, трудовий, виробничий, інвестиційний, інноваційний, інтелектуальний, фінансовий), інституційний, соціальний, екологічний.

В залежності від того, який рівень економічної безпеки підприємства запланований «на вході», розробляється конкурентна стратегія в системі забезпечення економічної безпеки підприємства, механізмами реалізації якої є наступні:

- накопичувальний – використовується тоді, коли рівень економічної безпеки підприємства досяг найвищої (оптимальної) відмітки, а надлишкові ресурси, які формуються в результаті високого рівня конкурентності підприємства не інвестуються в посилення захисних функцій підприємства, а тимчасово резервуються, з метою їх використання у майбутньому для здійснення нового «стрибка» в конкурентній позиції на ринку;

- ординарний (штатний) – використовується тоді, коли рівень економічної безпеки підприємства знаходиться на рівні нормальної економічної безпеки, а заходи із безпеки не потребують позапланових ресурсних витрат;

- неординарний – використовується тоді, коли рівень економічної безпеки підприємства знаходиться на низькому рівні, а заходи із безпеки потребують позапланових ресурсних витрат і застосування нестандартних рішень;

- компенсаційний – використовується тоді, коли рівень економічної безпеки підприємства досяг критичного рівня, існуюча система економічної безпеки не справляється із подоланням зовнішніх і внутрішніх загроз, а заходи

із безпеки потребують значних позапланових ресурсних витрат, в тому числі із залученням зовнішніх запозичень, та застосування нестандартних рішень.

Разом з тим, виділяють три рівні інструментів реалізації стратегії в системі забезпечення економічної безпеки підприємства : національний, регіональний та локальний (рівень господарських суб'єктів).

До адміністративних інструментів реалізації стратегії в системі забезпечення економічної безпеки підприємства національного і регіонального рівня можна віднести: нормативно-правові акти, системи ліцензування та сертифікації, квотування, нормування, лімітування тощо.

До економічних інструментів реалізації стратегії в системі забезпечення економічної безпеки підприємства національного і регіонального рівня можна віднести: дотації, субсидії, держані закупівлі, системи кредитування (кредитні ставки, пільгові кредити) та оподаткування (податкові ставки, податкові пільги), монетарні інструменти (відсоткова ставка, норма банківських резервів, валютні інтервенції, операції із цінними паперами, ставка рефінансування), фіскальні інструменти (мита та митні збори, пільги експортерам), інвестиційні інструменти (державні гарантії по кредитах, оподаткування реінвестицій, амортизаційні норми та ін.) [110].

До адміністративних інструментів реалізації стратегії в системі забезпечення економічної безпеки підприємства локального рівня можна віднести: постанови правління підприємства, дозоли, норми, інструкції по окремим питанням безпеки, системи кодування, спостереження, наставництва, допуску сторонніх, бюджетування, планування, прогнозування, діагностики, організації процесів та координації, управління, моніторингу та контролю [110].

До економічних інструментів реалізації стратегії в системі забезпечення економічної безпеки підприємства локального рівня можна віднести: стягнення, системи штрафів і матеріального/нематеріального стимулювання, фінансові та інвестиційні інструменти [110].

Той чи інший механізм реалізації стратегії в системі забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає використання певного набору

інструментів стимулюючого чи стримуючого характеру, що в решті-решт позначається на виборі стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Отже, в залежності від рівня («на вході», «на виході») економічної безпеки (високий, нормальний, низький, критичний)) та, відповідно із ним використовуваного виду механізму (накопичувальний, ординарний, неординарний, компенсаційний) та інструментів (адміністративні, економічні) реалізації конкурентної стратегії економічної безпеки підприємства, обирається та розробляється стратегія конкурентоспроможності підприємства.

Разом з тим, конкурентна стратегія в системі забезпечення економічної безпеки підприємства є головною невід’ємною складовою стратегії економічної безпеки підприємства, де під останньою слід розуміти генеральний напрям діяльності підприємства, загальні, довготривалі, найбільш принципові і важливі його установки, спрямовані на створення системи економічної безпеки, з метою протидії реальним і потенційним, внутрішнім і зовнішнім ризикам і загрозам відносно успішного досягнення місії підприємства (рис. 1.3).

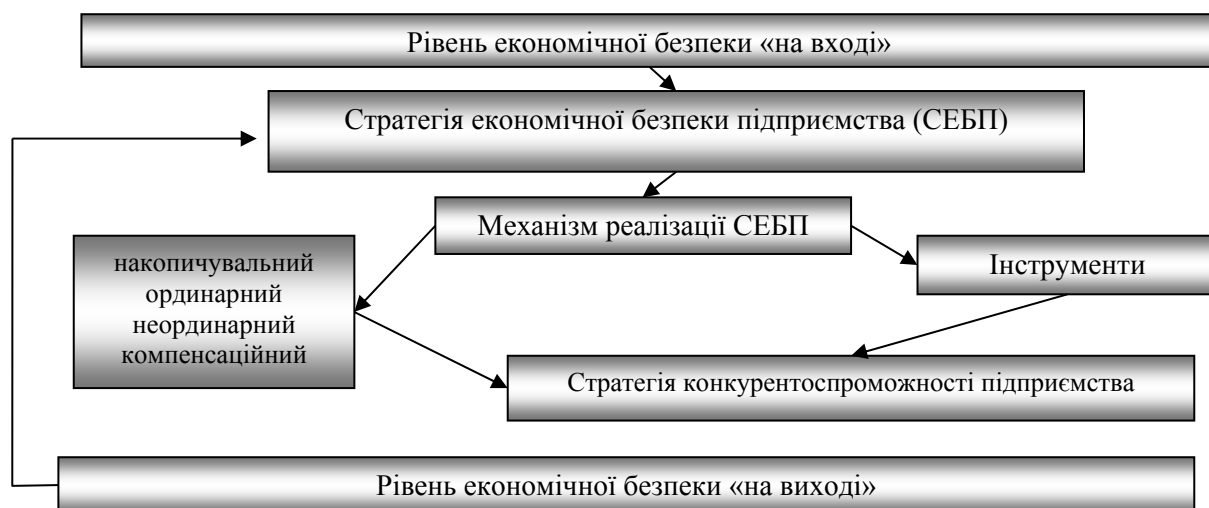


Рис. 1.3. Взаємозв'язок стратегії економічної безпеки підприємства та стратегії конкурентоспроможності підприємства*

*-Розроблено автором.

В свою чергу, ефективна стратегія конкурентоспроможності в системі забезпечення економічної безпеки підприємства здатна забезпечити підприємству конкурентність, яка позитивно позначиться на формуванні

стійкості підприємства та підвищенні рівня його економічної безпеки, що в цілому ефективно відобразиться на загальному рівні захищеності підприємства.

Представлений нижче аналіз основних стратегій конкурентоспроможності в системі забезпечення економічної безпеки підприємства являє собою поле для маневрів підприємства в рамкових умовах наявної стратегії економічної безпеки підприємства, продиктованої досягнутим рівнем економічної безпеки і зумовленим цією обставиною механізмом досягнення економічної безпеки підприємства.

Симптоматично, що чим вищий рівень економічної безпеки підприємства, тим більшим арсеналом стратегій конкурентоспроможності може оперувати підприємство.

На сьогоднішній день в економічній літературі представлена велика кількість різноманітних стратегій конкурентоспроможності в системі забезпечення економічної безпеки підприємства (табл. Ж.1, додаток Ж).

Так, М. Портер [M. Porter] виділяє, так звані, базові стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства [117, с. 73]:

1. Абсолютне лідерство у витратах (мінімізація витрат) – спрямована на зниження витрат підприємства до рівня, нижчого ніж у конкурентів за рахунок нарощування виробничих потужностей, збільшення масштабів виробництва до ефективно обґрунтованого рівня задля забезпечення економії на масштабах виробництва, максимальне скорочення витрат (на інновації, мотивацію, обслуговування, збут, рекламу та ін.).

2. Диференціація – спрямована на створення унікального продукту, тобто такого аналогів якому не має на ринку (в галузі). Диференціація продукту може забезпечуватись в різноманітних формах (престиж дизайну чи бренду, технологія, функціональні можливості, обслуговування споживачів, дилерська мережа та ін.

3. Фокусування (концентрації) – спрямована на обслуговування певної географічної території, сегменту ринку чи обмеженої групи споживачів. За рахунок вузької спрямованості функціонування підприємства, останнє може

отримувати переваги на ринку над конкурентами, за рахунок задоволення потреб вузької аудиторії споживачів, шляхом, або диференціації товару (створення продукції, що відповідає нестандартним потребам обмеженого кола споживачів), або зниження витрат виробництва, або використання обох стратегічних підходів одночасно.

Як наголошує М. Портер [M. Porter], базові стратегії можуть реалізовуватись, як по одинці, так і комплексно. Але вчений застерігає, що краще дотримуватись якоїсь однієї стратегії, адже використання кількох з них здатне привести до слабкої позиції «застряглих посередині».

Базові стратегії конкурентоспроможності в системі забезпечення економічної безпеки підприємства можуть і повинні використовуватись підприємствами не залежно від досягнутого рівня економічної безпеки, адже в кожному випадку вони сприяють формуванню економічної стійкості підприємства.

Тим не менш, найбільшими можливостями для використання стратегії «лідерства у витратах» володіють підприємства з високим ступенем економічної стійкості, в тому числі фінансової, що є головним індикатором у системі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Стратегія диференціації є доступною для підприємств з високим та нормальним рівнем економічної стійкості, а відтак і рівнем економічної безпеки.

Стратегія фокусування, є доступною як для підприємств з високим і нормальним рівнем економічної безпеки, так і з низьким і критичним рівнем економічної безпеки.

Ігор Ансофф [Igor Ansoff] в 1957 році запропонував модель (матрицю товар-ринок) для визначення конкурентної стратегії для підприємства в залежності від того, яку позицію воно займає в квадранті (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Матриця Ансоффа та вибір конкурентних стратегій*

	Існуючий товар	Новий товар
--	----------------	-------------

Існуючий ринок	Проникнення на ринок	Розвиток продукту
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

*-Складено автором на основі джерела: [116].

Таким чином, І. Ансофф [I. Ansoff], запропонував наступні види конкурентних стратегій [104, с. 316]:

1. Проникнення на ринок – спрямована на збільшення обсягів продажу підприємства, за рахунок підвищення якості товарів, ефективності виробничих процесів та зниження витрат виробництва, реклами, програми лояльності та ін. Як правило, дана стратегія використовується підприємством на початковому етапі, коли воно ще в процесі досягнення нормального рівня економічної безпеки.

2. Розвиток ринку – спрямована на вихід продукції підприємства на нові ринки збуту, за рахунок географічної експансії, використання нових мереж дистрибуції, пошук нових груп споживачів та ін. Як правило, дана стратегія використовується підприємством у тому випадку, коли воно досягло нормального рівня економічної безпеки.

3. Розвиток продукту – спрямована на випуск підприємством продукції з певними удосконаленнями, розширення асортименту продукції та ін. Як правило, дана стратегія використовується підприємством у тому випадку, коли воно досягло високого рівня економічної безпеки.

4. Диверсифікація – спрямована на випуск нової продукції на новий ринок, що саме по собі є досить ризиковим і витратним рішенням. Як правило, дана стратегія використовується підприємством у тому випадку, коли воно знаходиться на критичному рівні економічної безпеки, в нього вичерпані всі можливості росту на існуючому ринку, різко змінилася кон'юнктура ринку (спад сукупного попиту) та ін.

Американські вчені Ел Райс [Al Ries] та Джек Траут [Jack Trout] запропонували класифікувати конкурентні стратегії, за принципом ведення конкурентної боротьби, на наступні види [114]:

1) Оборонна війна – спрямована на отримання найбільшого визнання в очах споживачів, постійний випуск оновленої (модифікованої) продукції, копіювання вдалих кроків конкурентів, створення резервів (фінансових) для стрибкоподібних кроків, наприклад масованої рекламної компанії. Дана стратегія найбільш придатна для лідерів на ринку, які мають високий рівень економічної безпеки.

2) Наступальна війна – спрямована на вивчення і перевершення «сильних» сторін «лідера», вивчення «слабких» сторін «лідера» та атака по ним, концентрування на вузькому фронті (наприклад, випуск якіснішого одиночного продукту, ніж продукт «лідера» в його асортиментній групі). Дана стратегія найбільш придатна для підприємств, які займають друге і третє місце за конкурентною позицією на ринку і мають нормальний рівень економічної безпеки.

3) Флангова війна – спрямована на пошук нових сегментів і ніш, які ще ніким не оскаржені (не зайняті), за рахунок випуску нової продукції чи створення нових каналів дистрибуції, прийняття раптових і непередбачуваних маневрів (різке підняття/зниження цін, зміна візуальних характеристик продукту (форми, розміру) чи його складу. Дана стратегія найбільш придатна для підприємств, що не володіють достатнім ресурсним потенціалом для завоювання великих ніш ринку і мають низький рівень економічної безпеки.

4) Партизанська війна – спрямована на концентрації в певній геолокації чи на певних групах населення, чи на певних замовниках-клієнтах, чи на певних унікальних споживчих властивостях продукції, або об'єднання зусиль із союзниками (наприклад, побудова франчайзингової мережі). Дана стратегія найбільш придатна для підприємств, що займають невеликі ніші ринку і мають критичний рівень економічної безпеки.

Філіп Котлер запропонував наступні види конкурентних стратегій, в залежності від ролі та положення фірми на ринку, а саме [113, с. 212]:

1) Стратегія лідера (дана стратегія адекватна для підприємств з високим рівнем економічної безпеки). «Лідери» займають найбільшу долю ринку, а їх

домінуюче положення зумовлено найбільш сприятливими конкурентними перевагами по лінії «ціна-якість», каналів та заходів просування продукції. Для того, щоб зберегти та примножити свою долю на ринку «лідери» використовують наступні стратегії:

- наступальна – розширення існуючої долі на ринку, вихід на нові ринки збуту (підвищення інтенсивності використання товару, нові характеристики товару, нові споживачі, що з'явилися після активної політики просування товару на ринок);

- захисна – позиційна оборона (створення непереборних економічних і політичних бар'єрів для конкурентів, в т.ч. використовуючи політичне лобі), захист флангів (випуск нового товару, який за ціною та якістю перевищує товари конкурентів), попереджувальні захисні дії (дезінформація, наприклад заяви про випуск новітньої продукції у найближчий час, демпінг), контратака (розширення і диверсифікація ринку за рахунок підвищення якості технологізації випуску та просування товару), відхід (планове скорочення ринку за рахунок концентрації ресурсів на найбільш вигідних напрямках; головний зміст захисної стратегії полягає у тому, щоб вплинути на процес прийняття рішень конкурентами таким чином, щоб вони рахували атаку на позиції підприємства вкрай небажаною.

2) Стратегія претендента на лідерство (наступ) (дана стратегія адекватна для підприємств з нормальним рівнем економічної безпеки). До основних наступальних стратегій «претендента» є наступні:

- лобова атака – намагання перевершити найбільш сильні конкурентні переваги «лідера», шляхом їх копіювання та подальшої технологічної модернізації (наприклад, випуск нової продукції та покращених модифікацій, зниження витрат виробництва, підвищення престижності товару, в т.ч. його ціни, за рахунок більш високої якості;

- флангова атака – намагання натиснути на найбільш вагомій конкурентній недоліці «лідера» (наприклад, ущільнення диференціації товару (асортимент, рівень обслуговування) та витіснення «лідера» з певних ринкових

«ніш», налагодження дистрибуції на віддалених територіях, цінові знижки, реклама).

3) Стратегія послідовника (копіювання) (дана стратегія адекватна для підприємств з низьким рівнем економічної безпеки). До основних стратегій «послідовника» належать:

- дублювання продукції «лідера», в тому числі її упаковки та реалізація на «чорному» ринку, або через нечесних посередників;
- дублювання продукції «лідера», в тому числі її упаковки, з використанням малопомітних відмінностей;
- дублювання продукції «лідера» за якістю, але існування відмінностей в упаковці, ціні, рекламі тощо;
- дублювання продукції «лідера» з одночасним покращенням її якісних характеристик та реалізація на віддалених ринках задля уникнення прямого зіштовхування із «лідером».

4) Стратегія «нішовика» (вузька спеціалізація) (дана стратегія адекватна для підприємств з критичним рівнем економічної безпеки). Підприємства, що обрали своєю конкурентною стратегією обслуговування певної ринкової «ніші», використовують одну з наступних ролей: продуктова (один товар, товарна лінія, певні характеристики товару) чи географічна спеціалізація, спеціалізація по клієнтах (розміри споживання клієнтів, особливі клієнти), спеціалізація на певному співвідношенні «ціна-якість», спеціалізація по каналах розподілу чи обслуговування, спеціалізація по вертикальному рівню виробництва.

Відомий американо-македонський вчений Іцхак Адізес [Ichak Adizes] ввів в економічну літературу теорію життєвого циклу корпорації, згідно із якою розроблені наступні види конкурентних стратегій [111]:

- стратегія концентрованого росту (дитинство, юність) – включає посилення товарної позиції на ринку, шляхом імітації конкурентних переваг продукції конкурентів, виробництва удосконаленої продукції, рекламної

компанії, або пошуку нових ринків збуту (дана стратегія адекватна для підприємств з низьким рівнем економічної безпеки);

- стратегія інтегрованого росту (зрілість) – передбачає зниження витрат виробництва за рахунок вертикальної інтеграції «назад» (інтеграція з постачальниками) та вертикальної інтеграції «вперед» (інтеграція зі споживачами – дистрибуторами, збутовими посередниками, торговельними організаціями) (дана стратегія адекватна для підприємств з нормальним рівнем економічної безпеки);

- стратегія диференційованого росту (зрілість) – включає виробництво нової продукції, яка матиме високий потенціал диференціації від однорідної продукції на ринку (дана стратегія адекватна для підприємств з високим рівнем економічної безпеки);

- стратегія скорочення (старість) – включає наступні стратегічні дії: ліквідація неприбуткових структурних підрозділів бізнесу, збір «врожаю» (скорочення витрат та максимізація доходів від реалізації виробленої продукції в короткостроковій перспективі) (дана стратегія адекватна для підприємств з критичним рівнем економічної безпеки).

Японський вчений Кенічі Омає [Kenichi Ohmae] в якості конкурентних стратегій запропонував модель 3-К (компанія, клієнт, конкурент), де кожному «гравцю» окреслено певну стратегічну поведінку [34]. Так, для того, щоб компанія «вижила» на ринку, їй необхідно дотримуватись наступних конкурентних дій:

- спеціалізація і послідовність – фокусування на найбільш сильних конкурентних перевагах компанії та поступове захоплення ринку;

- підвищення ефективності витрат, шляхом вирішення дилеми «виробляти чи купувати» (істотне зниження витрат виробництва за рахунок налагодження співпраці із субпідрядниками чи навпаки), вибіркості у витратах (пошук оптимальних замовників, кооперація із іншими бізнес-єдиницями щодо реалізації подібних виробничих функцій).

Для того, щоб якомога інтенсивніше реалізовувати інтереси клієнтів в системі забезпечення економічної безпеки підприємства, компанія повинна використовувати наступні стратегічні ходи: сегментування за цілями – вивчення споживчих потреб клієнтів, групування клієнтів за потребами та розробка для них спеціалізованих пропозицій; сегментування за обсягом ринку – вибір оптимального масштабу покриття ринку (розміру ринкової «ніші»), тобто «нащупування» маржинально ефективного співвідношення витрат і прибутків; ре-сегментування ринку – вивчення конкурентних переваг/недоліків конкурентів, їх стратегій та побудова більш вигідної сегментації ринку для компанії; зміни в структурі клієнтів – постійний моніторинг структури попиту на ринку (демографія, канали дистрибуції, розміри сегментів тощо) та узгодження із нею виробничих функцій компанії (обсягів виробництва, витрат ресурсів та ін.).

Для того, щоб компанія перемагала конкурентів на ринку в системі забезпечення економічної безпеки підприємства йому необхідно дотримуватись наступних конкурентних дій:

- сила образу – активна рекламна пропаганда здатна принести вагомі конкурентні переваги в умовах, коли неможливо конкурувати за властивостями продукції та каналами дистрибуції;
- отримання вигоди від різниці в структурі прибутків і витрат компанії та її конкурентів, за рахунок отримання високих прибутків від випуску нової продукції, цінового демпінгу, якщо витрати компанії менше за витрати конкурентів;
- введення прогресивного проценту від реалізації одиниці продукції для дилерів (дана стратегія придатна для фірм-легковаговиків), що дозволить отримати конкурентні переваги в каналах дистрибуції порівняно із лідерами ринку, які не в змозі запропонувати аналогічні заохочення, оскільки масштаб їх реалізації на порядок вищий;
- Hito-Kane-Mono (з япон.: Люди-Гроші-Речі) – збалансоване використання персоналу, грошей, основного капіталу є запорукою успіху

компанії, при цьому головним ресурсом в цій тріаді є талановиті менеджери, що створюють ідеї і стратегії, на реалізацію яких необхідна достатня кількість грошей та «речей» (ноу-хау, технологій, заводів, обладнання, процесів тощо).

Російський вчений Андрій Юрійович Юданов [Andrew Yudanov] запропонував чотири основних види конкурентних стратегій, кожен з яких орієнтований на різні умови економічного середовища і різні ресурси, що існують в розпорядженні підприємства (табл. Ж.2, додаток Ж.).

В свою чергу, А. Юданов [A. Yudanov] розподілив «віолентів» на три групи, в залежності від глибини диверсифікації [45, с. 199, 118]:

- «леви» – перша стадія розвитку гігантських фірм-віолентів, в якій успіх забезпечується технологічним лідерством, рівень диверсифікації низький, тобто супутні (побічні) виробництва майже відсутні;
- «слони» – друга стадія розвитку гігантських фірм-віолентів, в якій темпи росту дещо знижуються, проте залишаються стійкими, а успіх забезпечується за рахунок високої диференціації продукції, широкої дистрибутивної мережі, впроваджені залучених (придбаних) технологій в масове виробництво;
- «бегемоти» – завершальна стадія розвитку віолента, в якій темпи росту постійно знижуються, спостерігається помітне технологічне відставання, розпорошення ресурсів внаслідок надмірної диференціації.

Сучасні американські вчені Вічан Кім [W. Chan Kim] та Рене Моборн [Renee Mauborgne] запропонували класифікувати усі існуючі конкурентні стратегії з позиції ведення бізнесу як в мовах конкуренції, так і без неї. Зокрема, вчені ввели в науковий обіг наступні види стратегій [112]:

1) Стратегія «багряного океану», зміст якої полягає у перерозподілі існуючих ринків між конкурентами, знищенні конкурентів заради власного процвітання. Головними стратегічними діями в «багряній стратегії» є наступні: конкурентна війна в існуючому ринковому просторі та перемога над конкурентами; використання існуючого попиту та цілковите заволодіння ним; вибір стратегічної дилеми «низька ціна чи унікальні переваги

(диференціація)?», що визначатиме конкурентну стратегію підприємства. Дана стратегія підійде підприємствам з високим та нормальним рівнем економічної безпеки, адже для її реалізації необхідна потужна ресурсна стійкість.

2) Стратегія «блакитного океану», зміст якої полягає у відкритті нових, не існуючих раніше ринків, які ні ким не оскаржуються. Головними стратегічними діями в «блакитній стратегії» є наступні: відкриття нових ринків; позбавлення від конкуренції; створення і захоплення нового (не існуючого раніше) попиту; пропонування високоякісної, високотехнологічної та високодиференційованої продукції за маржинально низькими цінами, що потребує раціонального узгодження усіх підсистем функціонування підприємства для випуску такого оптимального продукту за якістю, ціною та витратами, який би володів високою цінністю для споживача. Стратегія «блакитного океану» являє собою новий антиконкурентний підхід у суспільному виробництві, адже, зважаючи на недоліки конкуренції як ринкового інституту, господарський механізм без конкуренції, на думку авторів, дозволяє зберігати тривалу і високу економічну ефективність. Дану стратегію можна використовувати в стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства, не дивлячись на досягнутий її рівень, адже в її основі лежить принцип новаторства [119].

Отже, розглянуті стратегії забезпечення економічної безпеки та підвищення конкурентоспроможності підприємства є доступним арсеналом для підприємств, що прагнуть досягнути не лише окресленої стратегічної місії, а й стійкого рівня економічної безпеки. Їх можна використовувати, як поодиночі, так і в певному комбінованому сполученні. Найбільш прогресивною стратегією, яка нівелює взагалі інститут конкуренції, в тому числі його негативні соціально-економічні наслідки, а також містить невичерпний потенціал для забезпечення довгострокової економічної безпеки підприємства, не дивлячись на досягнутий рівень економічної безпеки підприємства, є, на нашу думку, стратегія «блакитного океану», розвиток та практичне застосування якої вимагає, передусім, трансформації усього суспільно-господарського механізму країни і світу, переходу, за Уолтом Ростоу [Walt

Rostow], зі стадії економічного розвитку «високе масове споживання» до стадії «вік пошуку якості» [120].

1.3. Методологічні принципи забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом розробки стратегій підвищення його конкурентоспроможності

Не викликає жодних заперечень важливість розробки оптимальної за ресурсами та дієвої за ефективністю досягнення високого рівня економічної безпеки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Як було обгрунтовано в попередньому параграфі, стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства по відношенню до стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства є залежною детермінантою і генерується рядом заданих обставин (місія підприємства, плановий рівень економічної безпеки («на вході»), обраний механізм та інструментарій, досягнутий рівень економічної безпеки «на виході»), проте здатна справляти на останню чималий вплив.

Так, якщо стратегія економічної безпеки підприємства задає рамкові основи функціонування підприємства, то стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства, спираючись на ці рамки, здатна вивести підприємство на новий, більш вищий рівень і економічної стійкості, і економічної безпеки загалом. Не дивлячись на те, якщо стратегія економічної безпеки підприємства задає рамкові основи функціонування підприємства, то стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства досі зберігається помітний методологічний вакуум в площині ідентифікації таких інструментів, в тому числі що стосується самої методології розробки конкурентних стратегій.

У економічній теорії та господарській практиці використовуються різноманітні підходи і алгоритми (схеми, моделі, способи) розробки стратегій забезпечення економічної безпеки та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Загалом, в економічній літературі наводиться різноманітна

класифікація підходів щодо розробки стратегій в системі забезпечення економічної безпеки підприємства (табл. Ж.3, додаток Ж.).

Ключові етапи розробки стратегії економічної безпеки відобразимо у таблиці Ж.4 (додаток Ж).

Розробці стратегій підвищення конкурентоспроможності в системі забезпечення економічної безпеки підприємства було приділено значну увагу з боку представників Гарвардської школи бізнесу (К. Ендрюс, М. Портер, Г. Хемел, К. Прахалад та ін.) [К. Andrews, M. Porter, G. Hamel, C. Prahalad].

Так, наприклад, Кеннет Ендрюс [Kenneth Andrews] розробив метод формулювання стратегії, відомий в економічній науці, як SWOT-аналіз.

Вчений зазначив, що стратегія підприємства в системі забезпечення економічної безпеки повинна розроблятись із врахуванням внутрішньofірмових можливостей (слабких і сильних сторонах) і умов зовнішнього середовища (загрози і можливості) (рис. 1.4).

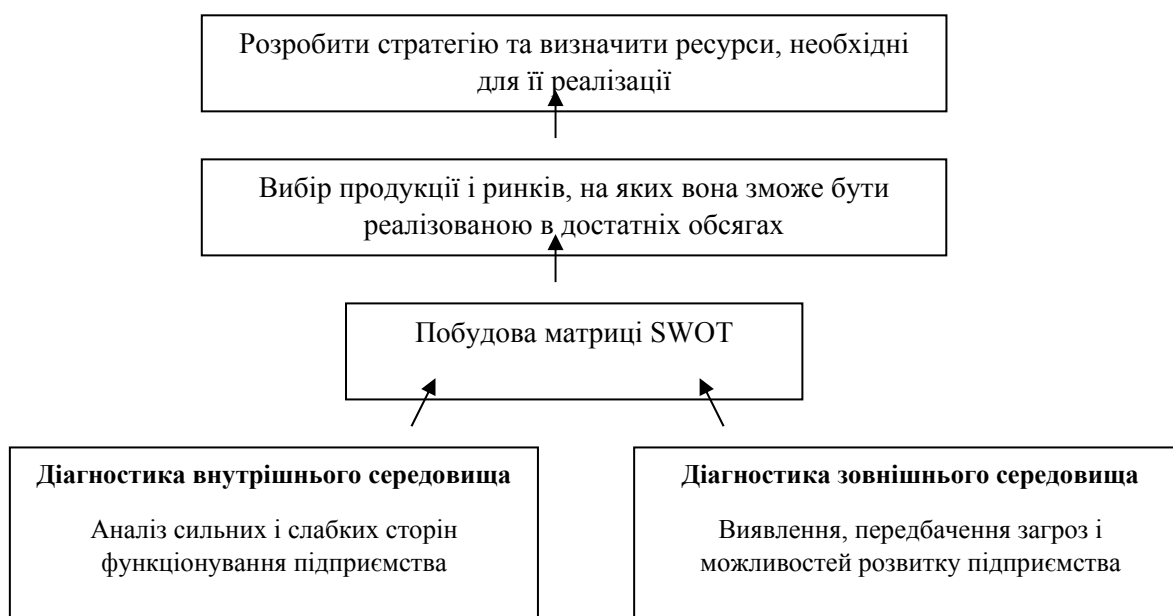


Рис. 1.4. Методика розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства за К. Ендрюсом*

*-Складено автором на основі джерела: [111].

Методика К. Ендрюса [K. Andrews] була панівною в 70-х роках 20 ст. Їй на зміну прийшла методика формування стратегії підвищення

конкурентоспроможності підприємства, базована на моделі п'ятьох сил конкуренції М. Портера [M. Porter] (рис. И.1, додаток И) [124, с. 52].

За допомогою даної методики М. Портер [M. Porter] розширив модель К. Ендрюса [K. Andrews] на предмет деталізації оцінки зовнішніх загроз і можливостей.

Дана методика, що панувала у 80-х роках 20 ст. передбачає, що для аналізу конкурентної ситуації в галузі та формулювання відповідної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно:

1) проаналізувати сили, які визначають структуру і привабливість галузі (постачальники і споживачі та їхня ринкова влада, загрози з боку товарів-субститутів та фірм-новачків, інтенсивність конкуренції між існуючими конкурентами) та винайти потенційні загрози і проблеми, з якими прийдеться зіштовхнутись підприємству на ринку;

2) винайти конкурентні переваги підприємства та розробити стратегію позиціонування підприємства на ринку, в якій передбачені можливості:

- захисту підприємства від впливу несприятливих сил,
- впливу підприємства на баланс сил на свою користь,
- використання нових можливостей, що виникають внаслідок

цілеспрямованого впливу на зміну однієї чи кількох конкурентних сил, або ж взаємодії з ними (рис. 1.5).

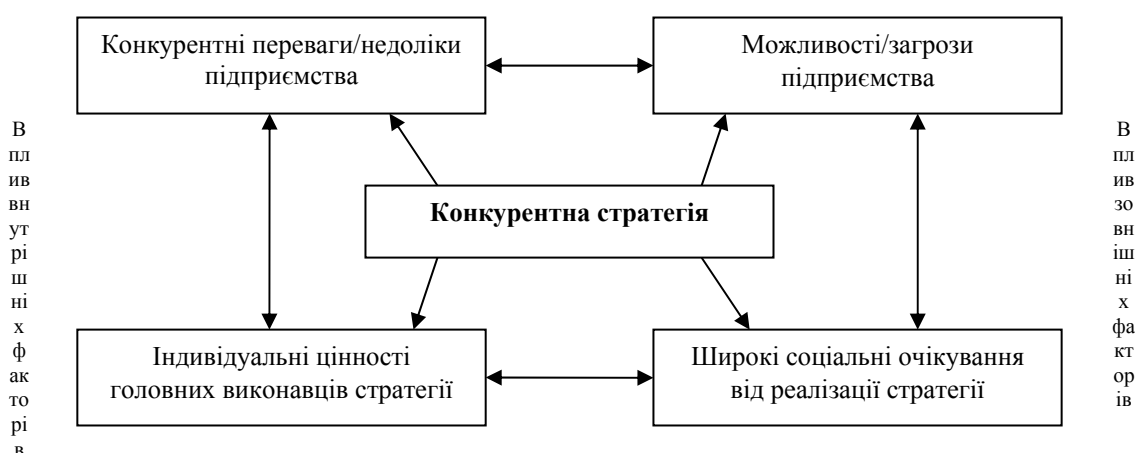


Рис. 1.5. Контекст формулювання конкурентної стратегії за М. Портером*

*-Складено автором на основі джерела: [76, с. 28].

До речі, використання моделі п'яти сил конкуренції та методу «ланцюжка цінності» М. Портера [M. Porter] вписується в стандартний алгоритм для формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. Ж.1, додаток Ж).

Слід зазначити, що аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства в системі забезпечення економічної безпеки здійснюється на основі використання таких сучасних методів аналізу, як нормативний, порівняльний, динамічний, індексний, структурний, індикаторного аналізу, кореляційно-регресійного моделювання, експертний, динаміко-статистичний, оптимізаційно-варіантний тощо [130, с. 136].

У 90-х роках 20 ст. великої популярності набула методика «ключових компетенцій», запропонована Г. Хемелом [G. Hamel] та К. Прахаладом [C. Prahalad], які, на відміну від методики М. Портера [M. Porter] заглибились в аналіз внутрішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін.

Алгоритм формування стратегії підвищення конкурентоспроможності в системі забезпечення економічної безпеки підприємства, розроблений Г. Хемелом та К. Прахаладом, включає в себе наступні етапи:

- 1) на основі методик оцінки конкурентоспроможності підприємства та його продукції виявляються ключові компетенції підприємства;
- 2) на основі оцінки якості трудового потенціалу підприємства як головних носіїв ключових компетенцій (технологій, знань, навичок) робиться узагальнена (системна) оцінка ключових компетенцій підприємства;
- 3) розробка заходів із захисту ключових компетенцій підприємства, в тому числі забезпечення неможливості їх повторення (відтворення) конкурентами;
- 4) розробка стратегії [131].

В кінці 90-х років 20 ст. Філіп Котлер [Philip Kotler] запропонував наступний алгоритм формування конкурентної стратегії: формування і декларування програми розвитку підприємства, визначення мети та постановка

завдань, розробка планів розвитку структурних підрозділів підприємства, реалізація конкурентної стратегії [132].

В 2000-х роках найбільшої популярності щодо формування стратегії підвищення конкурентоспроможності в системі забезпечення економічної безпеки підприємства набув алгоритм, запропонований Генрі Мінцбергом [Henry Mintzberg], побудований із врахуванням алгоритму Г. Хемела [G. Hamel] та К. Прахалада [C. Prahalad] (рис. 1.6) [62].

Генрі Мінцберг [Henry Mintzberg] розкрив двоїстий характер стратегій (генеричний і конкурентний аспекти), який розкривається у тому, що з одного боку, стратегія повинна відповідати і бути адаптованою до умов навколишнього середовища, а з іншого – бути конкурентною (забезпечувати конкурентні переваги над іншими підприємствами ринку).

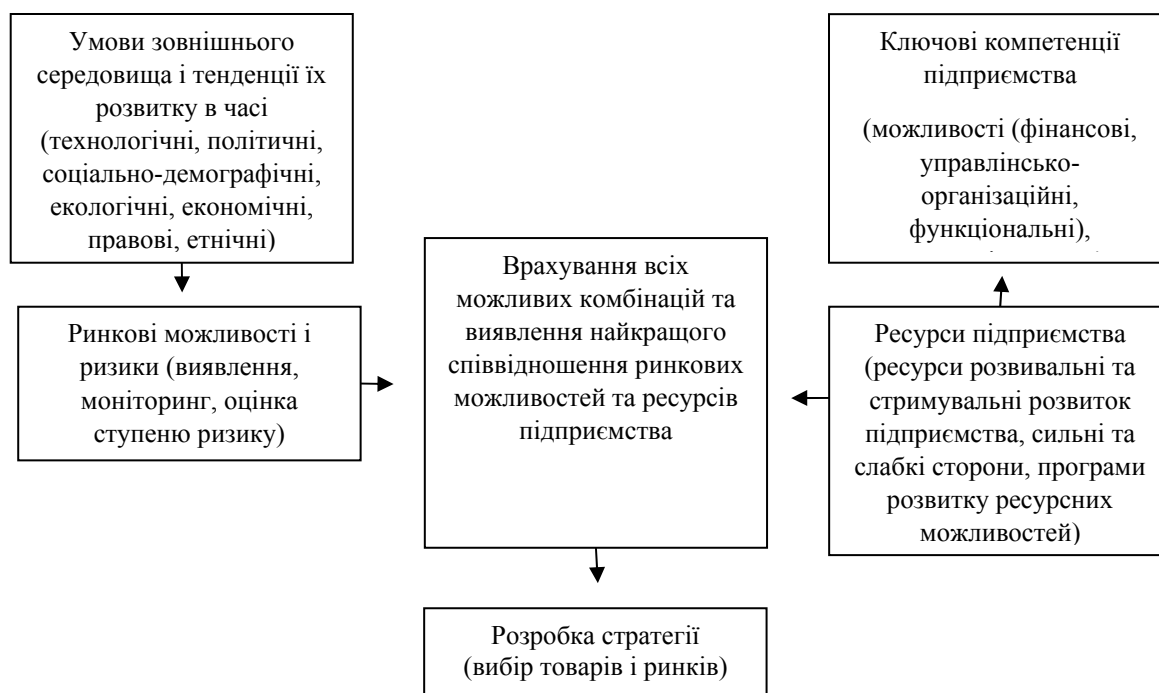


Рис. 1.6. Алгоритм формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в системі забезпечення економічної безпеки підприємства за Г.

Мінцбергом*

*-Складено автором на основі джерела: [62, с. 80].

Разом з тим, Г. Мінцберг [H. Mintzberg] запевняє, що невдала реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства може дискредитувати навіть найбільш вдало сформульовану стратегію.

В зв'язку із чим, вчений пропонує розподіляти процес розвитку стратегії в системі забезпечення економічної безпеки підприємства на два етапи:

1) Формулювання стратегії: вибір місії, яку підтримає колектив і яка буде співпадати із особистими цінностями керівництва та його прагненнями, та цілей, з допомогою яких вона буде реалізованою, що зумовить магістральний напрямок формулювання стратегії; виявлення потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі (оцінка ризиків і можливих альтернатив розгортання майбутнього); з'ясування наявних ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, технологічних тощо) та оцінка здатності підприємства протистояти ризикам на основі ефективного використання ресурсів та потенційних ринкових можливостей; визначення впливу неекономічних факторів (екологічних, етичних, соціальних, інституційних тощо) на процеси функціонування підприємства; розробка альтернативних сценаріїв досягнення цілей розвитку підприємства, базованих на врахуванні фактора невизначеності та амбітних прагненнях підприємства відносно рівня очікуваного прибутку; відбір сценарію за критеріями ресурсо- і часових затрат та розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2) Здійснення стратегії: формування відповідної організаційної структури та налагодження між структурними елементами системи взаємовідносин (інформаційна система, координація та відповідальність, розподіл праці та обов'язків тощо); налагодження безпосередніх виробничих процесів і систематизація поведінки їх учасників (системи підбору і розвитку персоналу, мотивація та стимулювання праці, системи контролю, стандартизації та якості тощо); управління процесом реалізації Стратегії (особисте в системі вищого керівництва, стратегічне та організаційне) [62, с. 78].

В сучасних працях українських вчених (Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова, Н.О. Безнощенко) процес формування стратегії підвищення

конкурентоспроможності в системі забезпечення економічної безпеки підприємства включає в себе такі етапи: 1) вивчення системи конкурентних цілей підприємства; 2) визначення стадії життєвого циклу підприємства та його конкурентів (табл. И.1, додаток И); 3) оцінка конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів; 4) розміщення оцінок конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів на матриці ADL/LC (по горизонталі – стадії життєвого циклу підприємств, по вертикалі – конкурентоспроможність підприємств) та виявлення конкурентної позиції підприємства на ринку (домінуюча, сильна, сприятлива, надійна, слабка); 5) узагальнення інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище функціонування підприємства; 6) підбір оптимальної стратегії конкурентної поведінки для підприємства [130, с. 146; 133].

Перед тим, як перейти, безпосередньо, до опису власної методики розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в системі забезпечення економічної безпеки підприємства, де останнє (конкурентоспроможність підприємства) є засадничим критерієм економічної безпеки підприємства, необхідно визначити місце «стратегії» в системі управління підприємством. Адже, в економічній літературі та практиці досить часто існує підміна понять «концепція розвитку підприємства», «стратегія розвитку підприємства», «план розвитку підприємства», «програма розвитку підприємства», що потребує з'ясування їх онтологічної ідентифікації та системних взаємозв'язків [152].

Концепція розвитку підприємства в системі забезпечення економічної безпеки (що?) – керівна ідея (місія), визначальний задум або ж головний орієнтир щодо функціонування підприємства та його економічних параметрів.

Головним інструментом для формулювання місії підприємства є «мозковий штурм» [153].

Взагалі визначення місії підприємства є найголовнішим етапом у формуванні стратегії економічної безпеки підприємства, адже місія являє собою рамки (зону обмежень), в яких буде розглядатись область конкурентної

діяльності підприємства, тобто географію і перелік сфер господарської діяльності підприємства, цільові сегменти споживачів та ін.

Крім того, місія підприємства є рамковим орієнтиром для формування стратегії підвищення економічної безпеки підприємства.

Концепція розвитку підприємства в системі забезпечення економічної безпеки слугує базисом для формулювання цілей розвитку підприємства та розробки сценаріїв як можливих напрямків та засадничих принципів їх досягнення заради реалізації концептуальної місії [154; 155].

На думку М. Портера [M. Porter], сценарій являє собою послідовну, узгоджену систему поглядів стосовно імовірного розгортання картини майбутнього. Розробляючи кілька імовірних сценаріїв підприємство намагається врахувати ефекти фактору непередбачуваності [100, с. 501; 156; 157; 158]. Вже на етапі формування сценаріїв активно враховуються усі імовірні фактори впливу на стан економічної безпеки підприємства.

Маючи віяло сценаріїв, необхідно вибрати найкращий, найбільш адаптований з них до реалій та перспектив розвитку (внутрішньофірмового, зовнішньофірмового середовища), такий, що ґрунтується на оптимальному сполученні вигоди від його реалізації та ризиків для економічної безпеки підприємства, в тому числі щодо можливостей їх нівелювати.

Для цього використовують результати економічного прогнозування та проектування, що дозволяють визначитись зі сценарієм розвитку підприємства, який є підґрунтям для розробки відповідної стратегії розвитку підприємства.

Чим сильнішим є фактор невизначеності, тим більше слід розробляти число сценаріїв, які описують можливості досягнення поставлених цілей при альтернативних варіантах майбутнього [159; 160].

Невизначеність в сценарному підході слід розглядати як відсутність (повна або часткова) інформації про стан системи і зовнішнього середовища.

Іншими словами, невизначеність описується можливістю непередбачуваних подій в системі [132].

Наявність діапазону сценаріїв дозволяє швидше і раціональніше адаптувати (переходити на інший сценарій) стратегію, враховуючи сигнали ринку, впливів зовнішнього середовища тощо. При цьому надлишкова кількість сценаріїв (більше 4-5) ускладнює процес прийняття рішень.

Кожен сценарій повинен не доповнювати інший сценарій, а винятково ефективно реалізовувати поставлені цілі при альтернативних ввідних параметрах невизначеного майбутнього [135, с. 90].

Економічне прогнозування – це сукупність способів і прийомів розробки прогнозів, які дозволяють на основі аналізу даних ретроспективного періоду, зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, а також їх кількісних змін (статистичних даних) здійснити переконливі передбачення стосовно майбутнього розвитку підприємства [162]. Без економічного прогнозування, підприємство приречене приймати стратегічні рішення інтуїтивно, що почасти випадків обертається для нього невдачею, цілковитою втратою досягнутого рівня економічної безпеки.

Економічне проектування – обґрунтування управлінських рішень, а також визначення оптимального (найкращого з існуючих альтернатив) сценарію, з урахуванням вигод і втрат, для досягнення пріоритетних цілей розвитку підприємства, забезпечення довготривалого стану економічної безпеки [163].

На етапі економічного проектування, в його підготовчій стадії, здійснюється дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства (кон'юнктура ринку, політико-економічні умови бізнесової діяльності, інвестиційне середовище тощо), в тому числі аналіз конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів із застосуванням різноманітних методик (кількісних, якісних, матричних, графічних тощо), виводиться конкурентна позиція підприємства, оцінюються альтернативи від реалізації того чи іншого сценарію, в тому числі щодо ризиковості реалізації стратегії за тим чи іншим сценарієм відносно погіршення стану економічної безпеки підприємства, зміни конкурентної позиції підприємства на ринку, досягнення поставлених цілей розвитку підприємства [164; 165] .

Можливість появи економічних ризиків, загроз і небезпек для підприємництва виникає, передусім, через конфлікт інтересів суб'єктів підприємництва середовища (а також засобів їх досягнення) і дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування. Відповідно, неузгодженість інтересів може являти собою загрозу його розвитку. Виявлення і вжиття заходів, спрямованих на запобігання загрозам економічної безпеки підприємництва, припускає аналіз гіпотетичного (прогнозованого) стану підприємницького середовища внаслідок виконання прийнятих раніше стратегічних економічних і науково-технічних рішень, загальних тенденцій і процесів, які стосуються потреби продукції, інвестицій і т. ін. [166, с.27]

Натомість Ф. Котлер групував ризики на ймовірні та неймовірні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Матриця ризиків за Ф. Котлером*

Групування ризиків	Серйозні	Несерйозні
Імовірні	Серйозні-імовірні (несуть головну загрозу економічній безпеці підприємства, є предметом завчасної розробки попереджувального плану дій)	Несерйозні-імовірні (потребують моніторингу, але не потребують окремого плану дій)
Неймовірні	Серйозні-неймовірні (потребують моніторингу, але не потребують окремого плану дій)	Несерйозні-неймовірні (їх можна ігнорувати)

*-Складено автором на основі джерела: [132].

Слід зазначити, що при відборі сценарію розвитку підприємства в системі забезпечення економічної безпеки, із кількох можливих, велику роль відіграють такі критерії, як: час, необхідний на проведення підготовчих заходів для реалізації стратегії за даним сценарієм; ресурси, що передбачені даним сценарієм на реалізацію стратегії; тривалість реалізації стратегії; вплив стратегії на стан економічної безпеки підприємства [167; 168].

Економічне прогнозування та проектування може здійснюватись на всіх етапах реалізації концепції розвитку підприємства (формування концепції, стратегії, плану, програм).

Конкурентна стратегія підприємства в системі забезпечення економічної безпеки розуміється як загальний (недеталізований) довгостроковий план, в

основу якого покладено обґрунтовану систему алгоритмічних ходів (сукупність дій, засадничих принципів, методів, важелів та інструментів досягнення головних цілей), спрямованих на реалізацію того чи іншого сценарію з існуючих альтернатив. Слід зазначити, що для підприємств середнього і великого розмірів одночасно із загальною стратегією, розробляються стратегії їхніх структурних підрозділів.

Стратегічне планування в системі забезпечення економічної безпеки підприємства – діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань, виявленням напрямків їх реалізації, в тому числі ресурсів та їх джерел, а також визначенням безпосередніх виконавців і доведенням до них планів розвитку підприємства.

На думку М. Портера [M. Porter] для визначення цілей і завдань конкурентної стратегії в системі забезпечення економічної безпеки підприємства, підприємству необхідно: – по-перше, визначити те, як саме підприємство буде конкурувати на ринку; – по-друге, визначити очікуваний рівень прибутковості, долі ринку, соціального визнання діяльності підприємства та ін. [76, с. 27].

На думку Г. Мінцберга [H. Mintzberg] та М. Портера [M. Porter], до головних напрямків реалізації конкурентної стратегії, досягнення її ключових аспектів і цілей відносяться: закупки (постачання), виробництво (виробнича спеціалізація), обслуговування, збут (через оптові канали збуту, обсяги прямого продажу), ціна (витрати), маркетинг, робоча сила (мотивація персоналу, продуктивність праці, трудові та професійні відносини), дослідження і розробки (технології, інновації, бренд, якість продукції), фінанси (левередж), ринки (конкурентні позиції підприємства), організація (дизайн організаційної структури підприємства, питання злиття (вертикальна інтеграція), дивестиції) і управління (особливості прийнятого на підприємстві стилю управління, в тому числі структурними підрозділами, зовнішні відносини підприємства, в т.ч. з владою, громадою, контрагентами) [62, с. 125; 76, с. 176].

В результаті проведених досліджень, узагальнюючи, концепція плану розвитку підприємства в системі забезпечення економічної безпеки полягає у

понятті плану як управлінсько-аналітичний документу, в якому ув'язані цілі, передбачені в рамках Стратегії, шляхи та строки їх реалізації, а також координаційні механізми між задіяними суб'єктами та об'єктами з приводу досягнення прогнозних параметрів та стратегічних показників.

План розвитку підприємства в системі забезпечення економічної безпеки деталізується та ув'язується у часі і просторі, за ресурсами і виконавцями шляхом проведення економічного програмування, результатом якого є створення та впровадження в дію відповідних програм.

Урахування факторів впливу на стан економічної безпеки підприємства на кожному етапі формування конкурентної стратегії, в тому числі на стадії відбору сценарію, розробки плану та затвердження програм, дозволяє не лише удосконалити методологію розробки конкурентних стратегій в частині підвищення її комплексності і системності, а й самий механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в цілому.

Наведемо ключові стратегії підвищення конкурентоспроможності в системі забезпечення економічної безпеки підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Вплив ключових стратегій підвищення конкурентоспроможності на
забезпечення економічної безпеки підприємств *

Вид стратегії	Зміст стратегії	Власний внесок стратегії	Вплив стратегії на забезпечення економічної безпеки
Стратегія найнижчих цін та конкурентної якості	Суттєве зменшення витрат на виробництво продукції з метою досягнення оптимальних цін на ринку в умовах оптимальної якості продукції	Максимальне зростання обсягів продаж та виробництва за рахунок зменшення вартості та ціни продукції при незмінній якості відносно конкурентів ринку	Покращує фінансово-економічний стан підприємства через стимулювання попиту споживачів, збільшення реалізації продукції
Концентрація на певному ринковому сегменті	Акцентування на виробництві продукції певного виду та її просуванні з урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища	Максимальне зростання обсягів продажів у певному продуктовому сегменті, який може становити більше 50 % реалізації	Зростання прибутків і стійкості ринкової позиції у певному ринковому сегменті
Стратегія ринкової диференціації	Створення унікального продукту, тобто такого, аналогів якому немає на ринку (в галузі)	Максимальне зростання обсягів продажів та виробництва за рахунок урізноманітнення продуктів на ринку	Підвищення ціни за рахунок диференціації продукту, збільшення продажів і прибутку, фінансової стійкості

- Розроблено автором.

На відміну від існуючих схем, алгоритмів, моделей формування конкурентної стратегії підприємства, в запропонованій нами моделі передбачений механізм зворотного зв'язку, а також такий важливий етап формування стратегії як стратегічне бачення, базоване на концептуальній місії, сценарному підході, прогнозуванні та проектуванні.

Програма розвитку підприємства в системі забезпечення економічної безпеки – сукупність заходів та послідовних дій у напрямку досягнення визначеного кола цілей і завдань, в тому числі деталізація умов та технологій використання спеціально виділених «програмних ресурсів» (бюджетів) з їх обґрунтованою концентрацією на окремих підцілях і задачах, строків, а також визначення учасників та їх рольових функцій, систем контролю та заохочення.

Фактично програма розвитку підприємства є документом, в якому викладена політика і тактика, правила і процедури, за якими реалізується конкурентна стратегія.

По завершенню усіх передбачених стратегічними програмами заходів здійснюється оцінка результатів реалізації конкурентної стратегії, в тому числі її впливу на стан економічної безпеки підприємства, що є підставою для внесення відповідних коректив як в стратегію забезпечення економічної безпеки підприємства зокрема, так і в стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства на наступний плановий період загалом.

Таким чином, вище проведений аналіз дозволив з'ясувати місце стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в системі управління економічною безпекою підприємства, передумов та наслідків її реалізації (рис. И.2, додаток И).

Проаналізувавши теоретичний матеріал, можна виокремити такі програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення оптимального рівня економічної безпеки підприємства [3]: Ф. Фінансова програма (фінансове забезпечення); Г. Виробнича програма. Забезпечення раціонального використання виробничих ресурсів підприємства; Р. Техніко-технологічна програма. Програма захисту техніко-технологічних ресурсів підприємства; Q.

Кадрова, інтелектуальна програма. Спрямована на захист якості людських та трудових ресурсів підприємства; R. Інформаційна програма. Захист інформаційного середовища підприємства в цілях забезпечення економічної безпеки; S. Екологічна програма. Забезпечення екологізації виробництва продукції підприємства в цілях забезпечення сталого розвитку.

Отже, підсумовуючи все вищенаведене можна систематизувати методологічні принципи розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл. И.2, додаток И).

На сьогодні питання економічної безпеки не може бути дослідженим ґрунтовно без вивчення її структури, а саме елементів, що є її складовими. Запропонована система методологічних принципів розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства включає в себе також важливі принципи, як принцип переваги економічної безпеки, принцип системності і інкременталізму, принцип стійкості ресурсної бази, принцип плановості, принцип опортунізму, принцип результативності. Для оптимального конкурентного розвитку підприємства в цілях забезпечення економічної безпеки пропонуємо застосовувати наступні конкурентні стратегії : стратегія найнижчих цін та конкурентної якості; стратегія концентрації на певному ринковому сегменті. Програма підвищення конкурентоспроможності в цілях забезпечення економічної безпеки може складатися з таких підпрограм : F. фінансова програма (фінансове забезпечення); G. виробнича програма; P. техніко-технологічна програма; Q. кадрова, інтелектуальна програма; R. інформаційна програма; S. екологічна програма, забезпечення екологізації виробництва продукції підприємства в цілях забезпечення сталого розвитку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Дослідження теоретичних основ конкурентоспроможності підприємства як концептуальної компоненти його економічної безпеки дозволили отримати наступні результати:

1. Здійснено упорядкування понятійно-категоріальної системи сучасної теорії економічної безпеки та визначено в ній місце економічної безпеки підприємства та його конкурентоспроможності. Систематизація основних понять і категорій сучасної теорії економічної безпеки дозволила побудувати логічну схему взаємозв'язків між елементами її термінологічного апарату, встановити різного роду дублюючі, «наносні» складнощами перекладу синонімічні поняття і категорії та звільнити від них.

2. Встановлено, що функціональний підхід щодо визначення природи конкуренції, на відміну від структурного та поведінкового, не набув належної уваги в економічній літературі, що, крім іншого, позначилося на нехтуванні в економічному аналізі, в тому числі стратегічному, вагомими недоліками конкуренції як явища, так званими «провалами ринку». Зазначене природним чином актуалізувало необхідність кардинальної зміни поглядів на інститут конкуренції та її функції, в тому числі з урахуванням її негативної ролі в економічній безпеці суб'єктів господарювання. Зокрема, під конкуренцією слід мати на увазі явище, що виникає із природної схильності економічного суб'єкта до розвитку об'єкта своєї діяльності усіма доступними засобами (легальними, нелегальними) та з використанням наявних ресурсів, не дивлячись на будь-чий інтереси і цілі (державні, громадські, приватні), які не є і не можуть бути для нього перешкодою для реалізації власних економічних інтересів.

3. Виявлено, що конкурентні відносини розгортаються на двох рівнях – внутрішньофірмовому і зовнішньофірмовому, тобто виникають не лише між фірмами, що ділять ринок, а охоплюють усю сукупність «гравців», що взаємодіють як в середині підприємства, так і поза ним (відносини з «іншим

оточенням»), і розвиваються у певному часовому і просторовому континуумі, що має ключовий вплив на економічну безпеку на всіх рівнях, у тому числі на рівні окремих підприємств.

4. Доповнено існуючий перелік класифікацій факторів економічної безпеки підприємства класифікацією, базованою на діяльнісному підході, тобто на врахуванні етапів діяльності суб'єктів господарювання та виявленні на кожному з них системи факторів (ресурсний тип, процесний тип, результуючий тип), що прямо чи опосередковано впливають на економічну безпеку. Дана класифікація дозволяє здійснювати порівняльну оцінку між групами факторів економічної безпеки підприємства з тим, щоб оптимізувати ефективність виробничого процесу.

5. Аналіз існуючих методик оцінки конкурентоспроможності як критерія економічної безпеки підприємства дозволив зробити ряд методологічних висновків. По-перше, на основі систематизації існуючих методик здійснено їх класифікацію за наступними ознаками (групами): об'єктивні, суб'єктивні, універсальні, спеціалізовані, кількісні, якісні, комплексні та симплексні. По-друге, виявлено, що в сукупності існуючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємства у контексті забезпечення його економічної безпеки існує значний дефіцит об'єктивних і комплексних методів. По-третє, з'ясовано, що основна кількість методів придатна для оцінки конкурентоспроможності підприємства, при цьому більшість з цих методів володіють недоліками симплексного та якісного методів та має відповідний вплив на економічну безпеку. По-четверте, визначено, що значна доля суб'єктивізму в оцінці конкурентоспроможності підприємства і продукції знижує не тільки ефективність сучасних методик оцінки конкурентоспроможності, а й стратегій забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. По-п'яте, порівняльний аналіз «сильних» і «слабких» сторін існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства і продукції дозволив з'ясувати, що інтегральний потенціал комплексних та надійність і достовірність об'єктивних методів оцінки

конкурентоспроможності підприємства і продукції мають порівняно вищу ефективність в системі існуючих методик, що зрештою визначає ефективність процесу розробки конкурентних стратегій та має ключовий вплив на економічну безпеку суб'єктів підприємницької діяльності.

6. Виявлено, що між економічною безпекою підприємства та конкурентоспроможністю підприємства існує прямий, обернений та синергійний зв'язок, зокрема: підвищення конкурентоспроможності підприємства є необхідною умовою і головним показником функціонування і розвитку підприємства, а забезпечення економічної безпеки підприємства є базовим принципом існування підприємства як такого; економічна безпека є передумовою забезпечення і підвищення конкурентоспроможності підприємства; конкурентоспроможності підприємства виступає як критерій ступеню економічної безпеки підприємства (чим вище рівень конкурентоспроможності підприємства, тим вищий рівень забезпечення економічної безпеки підприємства і менше існує потенційних загроз економічній безпеці підприємства в майбутньому); конкурентоспроможність підприємства виступає головним важелем та інструментом політики забезпечення економічної безпеки підприємства.

7. Систематизовано існуючі стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом підвищення його конкурентоспроможності, представлені такими авторитетними науковцями, як Г. Мінцберг, М. Портер, І. Ансофф, Дж. Траут, Е. Райс, Ф. Котлер, І. Адізес, К. Омає, А. Юданов, У. Чан Кім, Р. Моборн. Виявлено, що їх можна використовувати, як поодинці, так і в певному комбінованому сполученні. Визначено, що найбільш прогресивною стратегією як в цивілізаційному, так і технологічному плані є антиконкурентна стратегія «блакитного океану», яка нівелює негативні соціально-економічні наслідки, проте її практичне застосування, як правило, пов'язане з результатами науково-технічних революцій і вимагає трансформації суспільно-економічної системи країни і світу.

8. Запропоновано модель формування конкурентної стратегії підприємства у контексті забезпечення його економічної безпеки, в якій на відміну від існуючих моделей, передбачений механізм зворотного зв'язку, а також такий важливий етап формування стратегії як стратегічне бачення, базоване на концептуальній місії, сценарному підході, прогнозуванні та проектуванні.

9. Систематизовано методологічні принципи забезпечення економічної безпеки підприємства та доповнено їх такими, як принцип системності і інкременталізму, принцип стійкості ресурсної бази, принцип плановості, принцип переваги економічної безпеки, принцип опортунізму, принцип результативності.

Основні положення розділу знайшли відображення в наукових працях автора [29, 119, 122, 185], поданих у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 2

ПРОЦЕС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Стратегії економічної безпеки передових світових агрохолдингів як запорука їх конкурентоспроможності: компаративна характеристика і оцінка результатів

Аграрний ринок є одним з найбільших та ємних ринків з максимально високою конкуренцією на всіх рівнях свого функціонування (місцевий, регіональний, національний, міжнаціональний, світовий). Максимально високий рівень конкуренції вимагає від агровиробників максимальної ефективності у виробництві, менеджменті, маркетингі, управлінні фінансами, персоналом. На окрему увагу заслуговує вплив зовнішніх факторів, який традиційно досить великий у даній галузі економіки (погодні умови, платоспроможний попит, державне регулювання та ін.). Наведена ситуація вимагає від підприємств агросфери особливої уваги до забезпечення, підтримання та управління власною економічною безпекою (стабільний економічний і фінансовий розвиток на основі виявлення, локалізації та усунення впливу негативних внутрішніх і зовнішніх факторів), що повинно базуватись на ефективному управлінні власною конкурентоспроможністю (у першу чергу розробка та реалізація зважених стратегій підтримання і збільшення конкурентоспроможності на заданих ринках).

Охарактеризуємо та дослідимо тенденції розвитку аграрного сектора світової економіки у довго – та середньостроковому часовому проміжку.

У таблиці К.1 (додаток К), спираючись на дані Продовольчої та сільськогосподарської організації Об'єднаних Націй (FAO) наведемо динаміку розвитку світового ринку зерна за останні 11 маркетингових років з

врахуванням прогнозу на 2016/2017 маркетинговий рік. Значний часовий горизонт у таблиці К.1 було обрано з метою доведення наведеної вище думки, що світова економічна криза 2008 року та наступні негативні тенденції у розвитку світової економіки не мали суттєвого впливу на світові аграрні ринки. У подальшому для дослідження будуть взяті дані за останні п'ять років.

Оцінка світового ринку зерна показала, що виробництво зерна за 11 маркетингових років (включаючи прогноз на 2016/2017 маркетинговий рік) зросло на 553,5 млн. тон (+ 27,51 %). Зниження виробництва зерна по відношенню до попереднього року у 2009/2010, 2010/2011, 2012/2013, 2015/2016 маркетингових роках було викликано погодними умовами у різних регіонах світу. Пропозиції зерна зростала весь період дослідження (включаючи прогноз на 2016/2017 маркетинговий рік) з року в рік (+741,3 млн. тон або +29,85 %), окрім 2012/2013 маркетингового року.

Споживання зерна зростало всі роки дослідження (включаючи прогноз на 2016/2017 маркетинговий рік) і зросло на 497,7 млн. тон (+ 24,19 %). Перевищення виробництва зерна над споживанням призвело до збільшення запасів за 11 маркетингових років на 230,5 млн. тон (+ 53,21 %). При цьому, зросла доля покриття споживання запасами на 4,6 % до 25,3 % у 2016/2017 маркетинговому році (прогнозно).

Викликає значний інтерес оцінка динаміки торгівлі зерном (експорт). За період дослідження збільшення склало 124,9 млн. тон або + 48,45 %. Дана ситуація свідчить про значний експортний потенціал світового ринку зернових для виробників і високу конкуренцію на ньому, що потребує значної уваги до підтримання і підвищення власної економічної безпеки з їх сторони.

У таблиці К.2 (додаток К), використовуючи дані Продовольчої та сільськогосподарської організації Об'єднаних Націй (FAO), наведемо динаміку розвитку світового ринку олії та жирів за останні 5 маркетингових років.

Оцінка світового ринку олії та жирів показала, що виробництво олії та жирів за 5 маркетингових років зросло на 22,8 млн. тон (+ 12,35 %). Зниження виробництва олії та жирів по відношенню до попереднього року у 2015/2016

маркетинговому році було викликано погодними умовами у різних регіонах світу. Стосовно пропозиції олії та жирів, можемо відмітити її зростання весь період дослідження з року в рік (+ 29,9 млн. тон або +13,84 %), окрім 2015/2016 маркетингового року. Споживання олії та жирів зростало всі роки дослідження і зросло на 27,4 млн. тон (+ 14,88 %). Запаси за 5 маркетингових років зросли на 2,5 млн. тон (+7,76 %). Доля покриття споживання запасами зменшилась на 1,1% до 16,4 % у 2015/2016 маркетинговому році.

Оцінка динаміки торгівлі олією та жирами (експорт) за період дослідження показала збільшення, яке склало 18,8 млн. тон або + 19,15%. Зростання експорту олії та жирів свідчить про суттєвий потенціал ринку, високий рівень конкуренції та необхідність зачної уваги до власної економічної безпеки виробників продукції на ринку.

У таблиці К.3 (додаток К), беручі дані Продовольчої та сільськогосподарської організації Об'єднаних Націй (FAO), наведемо динаміку розвитку світового ринку м'яса та молока за останні 5 років.

Оцінка світового ринку м'яса та молока дозволила виявити, що виробництво м'яса за 5 років зросло на 16,5 млн. тон (+ 5,42 %), а молока – на 53,7 млн. тон (+ 7,05 %). Виробництво як м'яса, так і молока зростало весь період дослідження. Окремо відмічаємо суттєво нижчі темпи проросту виробництва на даному ринку, ніж на досліджуваних вище ринках сільськогосподарської продукції. Стосовно торгівлі (експорту) м'яса, зазначаємо його зростання за п'ять років на 0,9 млн. тон (+ 3,03 %), а молока – на 7,1 млн. тон (+ 10,74 %). Даний ринок є висококонкурентним і потребує відповідного підходу до управління власною економічною безпекою від виробників, які оперують на ньому.

У підсумку оцінки розвитку головних сегментів світового аграрного ринку зазначаємо, що всі вони зростали, з переважним збільшенням ринку зерна. Проблемним ринком упродовж всього періоду дослідження був ринок м'яса, оскільки на нього досить негативно впливали кризові аспекти розвитку світової економіки.

На ринках сільськогосподарських продуктів спостерігається значна конкуренція, яка проявляється як на регіональних, національних, так і міжнародних, світовому ринках. Така ситуація викликана наявністю чисельних типів виробників сільськогосподарської продукції, які намагаються реалізувати власні конкурентні переваги та ефективно конкурують за грошові кошти споживачів. Кожен тип виробників також має свої особливості у забезпеченні власної економічної безпеки. Виділяємо наступні типи виробників сільськогосподарської продукції: домашні господарства, що виготовляють незначну кількість сільськогосподарської продукції, в першу чергу, для власного споживання; домашні господарства, що зорієнтовані на виготовлення більшості сільськогосподарської продукції на продаж; малі фермерські господарства, що переважно використовують працю членів власної сім'ї; середні фермерські господарства, що використовують найману працю; великі фермерські господарства з переважанням найманої праці; сільськогосподарські кооперативи; об'єднання фермерських господарств; великі товарні виробники сільськогосподарської продукції; агрохолдинги.

Домашні господарства, що виготовляють незначну кількість сільськогосподарської продукції, в першу чергу для власного споживання, характерні для економічно слаборозвинутих країн світу. Даний тип виробників сільськогосподарської продукції є реакцією на економічні та соціальні проблеми країни та направлений на зменшення витрат домашніх господарств на продукти харчування. Такі виробники майже не мають конкурентних переваг, окрім того, що їх продукція є досить низькою за вартістю для споживачів. В останній час цей тип виробників сільгосппродукції отримав певне розповсюдження і в країнах-лідерах за економічним та соціальним розвитком, як складова саме соціального розвитку країн, де дане виробництво для домашніх господарств має більше соціальну складову, ніж економічну. Управління і забезпечення економічної безпеки у таких виробників відбувається на інтуїтивному рівні, без його регламентації.

Домашні господарства, що зорієнтовані на виготовлення більшості сільськогосподарської продукції на продаж, розповсюджені у країнах з низьким фіскальним контролем за підприємцями (Україна, країни Митного Союзу та ін.). Такі виробники зорієнтовані на регіональні ринки (найближчі місця торгівлі сільгосппродукцією) і мають певні конкурентні переваги за рахунок гнучкості, побудови логістики та економії на податкових платежах. Управління і забезпечення економічної безпеки у даних сільгоспвиробників також відбувається на інтуїтивному рівні, без його регламентації.

Малі фермерські господарства, що використовують переважно працю членів власної сім'ї, майже нічим не відрізняються від попереднього типу виробників сільськогосподарської продукції. Проте, вони зареєстровані як підприємці та несуть певне податкове навантаження. Серед конкурентних переваг відмічаємо досить сильну державну підтримку таких виробників, особливо в економічно розвинутих країнах. Управління і забезпечення економічної безпеки у таких виробників носить не системний характер з наявністю елементів наукової оцінки та менеджменту.

Середні фермерські господарства, що використовують найману працю, переважно зорієнтовані на регіональні ринки. В той самий час, на відміну від малих фермерських господарств, вони намагаються працювати у декількох суміжних регіонах. Серед конкурентних переваг виділяємо орієнтацію на ніші, що не зайняти, переваги у логістиці та імідж на регіональному рівні. Управління і забезпечення економічної безпеки у таких сільгоспвиробників обмежено незначними фінансовими, людськими та технічними резервами.

Великі фермерські господарства з переважанням найманої праці орієнтовані на національний та найбільш ємні регіональні ринки. Конкурентними перевагами таких виробників сільськогосподарської продукції є можливість зайняти досить значний сегмент регіональних ринків та відносна гнучкість у виробництві. Управління і забезпечення економічної безпеки для таких господарств має визначальний характер.

Сільськогосподарські кооперативи характерні для економічно розвинутих країн, таких як Франція, Німеччина, Канада, Швеція (Land O'Lakes, Inc., AgriSA, Юнион Сет, Агриаль та ін.). Їх головні конкурентні переваги: ефект синергії, мотивація персоналу, досить низькі витрати, доступ до міжнародних ринків. Управління і забезпечення економічної безпеки у таких сільгоспвиробників обмежено організаційними проблемами та проблемами менеджменту.

Об'єднання фермерських господарств, як і сільськогосподарські кооперативи, утворюються для збільшення можливостей виробників сільськогосподарської продукції отримати доступ до фінансових ресурсів, інновацій. Окрім цього, такі об'єднання допомагають власним учасникам у виході на міжнародні ринки. Управління і забезпечення економічної безпеки у таких виробників має такі ж обмеження, як і у сільськогосподарських кооперативів.

Великі товарні виробники сільськогосподарської продукції орієнтовані на національний, міжнародні та світовий ринки. Головними конкурентними перевагами даного типу виробників є доступ до фінансових, трудових та виробничих ресурсів, можливість запровадження новітніх аграрних технологій та інновацій. На управління і забезпечення економічної безпеки у таких сільгосппідприємств витрачаються суттєві ресурси (фінансові, людські, управлінські та ін.).

Агрохолдинги орієнтовані на національний, міжнародні та світовий ринки. Вони мають значну кількість конкурентних переваг, серед яких: доступ до міжнародних ринків капіталу, наявність значного розміру інвестиційних ресурсів, можливість суттєвої оптимізації оподаткування. Управління і забезпечення економічної безпеки для даної категорії сільгоспвиробників є визначальним фактором успішного функціонування та зростання на ринку.

У таблиці К.4 (додаток К) оцінимо головні конкурентні переваги та недоліки зазначених вище типів виробників сільгосппродукції. Для якості оцінки введемо цифрову градацію конкурентних переваг від 0 (відсутність) до 10

(найвищий рівень). При цьому, від 0 до 5 будемо мати конкурентні недоліки, вище – переваги. Для підвищення якості побудови таблиці назви типів виробників будемо давати скорочено: ДГ 1, ДГ 2, МФГ, СФГ, ВФГ, СК, ОФГ, ВТВ, АХ.

Серед виробників сільськогосподарської продукції аграрні холдинги досить нове явище, що виникло в наслідок глобалізації на аграрних та фінансових ринках. Враховуючи суттєві конкурентні переваги аграрних холдингів на міжнародних та світовому ринках сільськогосподарської продукції, відмічаємо їх стрімке зростання як кількісно, так і за параметрами фінансово-господарської діяльності. Доступ до фінансових ресурсів, використання передових технологій, можливість розробки та впровадження інновацій робить саме аграрні холдинги світовими лідерами у аграрному секторі.

Холдинги з'явилися у ХІХ сторіччі, як складова розвитку капіталістичного способу виробництва та намагання обійти антитрестове (антимонопольне) законодавство. Досить довго прерогативою холдингів була фінансова та виробнича діяльність.

Відмічаємо суттєві напрацювання з проблематики утворення та функціонування холдингів наступних закордонних та вітчизняних вчених: Келлера Т., Кулакова В.В., Лукача І., Ібрагімової Н. В., Чорної О.Ю. та ін.

На думку Чорної О.Ю., загалом холдинг – це об'єднання юридичних осіб, що складається з основної і дочірніх компаній, які ведуть спільну виробничу, торгову, фінансову і комерційну діяльність і пов'язані між собою системою участі (як майнового, так і немайнового характеру), яке дає основній компанії право визначати найважливіші питання діяльності дочірніх компаній [193].

Кушнір А.І. виділяє визначення терміну у «вузькому» та «широкому» сенсі. Так, згідно визначення автора: «У вузькому сенсі холдингова компанія – це акціонерна компанія, яка організує фінансовий центр у вигляді головної (материнської) компанії з метою придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств і встановлює контроль над ними шляхом створення вертикалі

влади та єдиного стратегічного планування. У широкому значенні холдингова компанія – це інтегрована корпоративна структура (єдність, цілісність материнської компанії і дочірніх підприємств) з принципом постійного зростання, яка приречена до постійних змін в умовах глобалізації та відрізняється від інших корпоративних структур наявністю єдиного корпоративного центру фінансово-консультаційного напрямку» [194, с. 57].

Інше визначення надає Ібрагімова Н.В. – холдингова компанія та її корпоративні підприємства являють у своїй сукупності складну структурну побудову – холдингову групу, особливість якої проявляється у відносинах контролю підпорядкування між її складовими одиницями [195, с. 50].

У законі України «Про холдингові компанії в Україні» приводиться таке визначення: «Холдингова компанія - акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств» [196].

Відмічаємо спорідненість наведених вище визначень терміну «холдинг» при тому, що визначення терміну Чорною О.Ю. є найбільш ємним та таким, що відповідає сучасним реаліям розвитку економічних відносин.

Не зважаючи на те, що перші аграрні холдинги виникли на рубежі XIX та XX сторіч (Australian Agricultural Company (AACo) – другий за розміром земельного банку аграрний холдинг (дата виникнення – 1824 рік); North Australian Pastoral Company (NAPCO) – третій за розміром земельного банку аграрний холдинг (дата виникнення – 1877 рік); S. Kidman & Co – найбільший світовий холдинг за земельним банком (дата виникнення – 1899 рік)), значного розвитку та оформлення вони досягли у дев'яності роки XX – на початку XXI сторіч, як найбільш ефективні підприємницькі структури у глобальній економіці, що найбільш ефективно забезпечують високий рівень власної економічної безпеки. Так, наприклад, найбільший світовий агрохолдинг Adesoagro було організовано у 2002 році; другий за розміром світовий аграрний холдинг Adler Seeds при даті заснування в 1937 році набув характерні риси агрохолдингу у 1993 році, найбільший аграрний холдинг за розміром

земельного банку, що займається рослинництвом Beidahuang Group було засновано у 1998 році в Китаї.

Дослідження визначення терміну «аграрний холдинг (агрохолдинг)» показало, що здебільшого у науковій літературі зустрічаються визначення, споріднені з визначенням терміну «холдинг».

Так, визначення Мартина А. наступне: «Агрохолдинг (від англ. holding – утримання) – це сукупність материнської компанії та контрольованих нею дочірніх компаній, що здійснюють господарську діяльність у сфері виробництва та переробки сільськогосподарської продукції» [197].

Садчиков В. С. дає таке трактування терміну: «Агрохолдингом прийнято вважати групу юридичних, самостійних сільськогосподарських, переробних і обслуговуючих організацій, контрольні пакети статутних капіталів яких належать одній особі» [198].

Проте, наведені визначення не враховують декілька важливих складових діяльності агрохолдингів, а саме: – характер діяльності агрохолдингів з акцентом як на національний, так і на міжнародні ринки; – робота переважно у аграрній сфері, однак наявність і не аграрних сегментів (виробництво добрив, будівельні і транспортні компанії та ін.); – можливість різних видів контролю за дочірніми компаніями, не тільки через долю у статутному фонді.

Вважаємо за необхідне надати таке визначення терміну: «Агрохолдинг – це специфічна форма об'єднання групи юридичних осіб переважно з аграрної сфери, що працює на національному та міжнародних аграрних ринках, яке включає материнську компанію та її дочірні підприємства, що здійснюють спільну фінансово – господарську діяльність та пов'язані між собою системою участі (як майнового, так і немайнового характеру), яка дозволяє материнській компанії розробляти та контролювати головні управлінські, фінансові і господарські аспекти діяльності підприємств – членів холдингу».

З метою якісної оцінки стратегії конкурентоспроможності та економічної безпеки агрохолдингів дослідимо питання їх класифікації.

Професор Черевко Г. пропонує наступну класифікацію агрохолдингів: змішана форма – холдинги, які об'єднують практично не зв'язані між собою структури; горизонтальна форма – холдинги, до яких входять структури, однорідні за напрямом діяльності; вертикальна форма – до неї можна зарахувати підприємства, які об'єднуються спільним технологічним ланцюгом у виготовленні кінцевої продукції [199, с. 32].

Нечипорук О.Ю. за ступенем централізації управління виділяє: фінансові агрохолдинги, що очолюються інвестиційними компаніями та роблять акцент на стратегічні рішення; стратегічні управляючі у вузькому розумінні, що керуються професійними топ-менеджерами та роблять акцент на стратегічні рішення з урахуванням синергії; стратегічні управляючі, які керуються професійними топ-менеджерами та які роблять акцент на стратегічні рішення з врахуванням синергії і корпоративні знання та досвід; операційні управляючі, які очолюються командою професійних управлінців вищої та середньої ланки та роблять акцент на корпоративний досвід і жорсткий контроль [200].

З метою якісної оцінки стратегій конкурентоспроможності у контексті забезпечення економічної безпеки як закордонних, так й вітчизняних агрохолдингів, запропонуємо їх класифікацію, яка спирається на специфіку виробництва сільгосппродукції (табл. К.5, додаток К).

Моновиробники у галузі рослинництва та мултивиробники у галузі тваринництва є більш теоретичними, ніж практичними типами агрохолдингів.

Важливо доповнити наведену вище класифікацію класифікацією агрохолдингів за національною належністю банку земельних ресурсів: національні агрохолдинги (земельний банк знаходиться у межах однієї країни); міжнародні агрохолдинги (земельний банк розпорошено у декількох країнах).

Спираючись на проведені дослідження, зазначаємо, що світовий ринок сільськогосподарської продукції динамічно розвивається і негативні зміни в світовій економіці останнього десятиріччя майже не впливають на нього. Провідними гравцями на світовому, міжнародних, національних ринках продовольчих товарів є агрохолдинги, які виступають драйверами розвитку цих

ринків. Це, в свою чергу, вказує на їх ефективне управління власною економічною безпекою та розробку й реалізацію ефективних стратегій конкурентоспроможності.

Надалі, дослідимо стратегії конкурентоспроможності в контексті економічної безпеки провідних світових агрохолдингів. В якості бази дослідження було обрано агрохолдинги, що суттєво відрізняються один від одного, а саме: Adecoagro, Agria Corporation, Australian Agricultural Company (AACo), Alico Incorporated.

Adecoagro почала свою операційну діяльність у 2002 році з земельним фондом 74 тис. гектарів у Аргентині. У 2016 році компанія мала земельний фонд у розмірі 269 тис. гектарів на найбільш родючих землях Аргентини, Бразилії та Уругваю. Компанія займається вирощуванням зернових (переважно кукурудзи), рису, виробництвом молока, цукру, етанолу та біоенергії. До складу компанії входять 3 цукрових заводи, на яких також виготовляють етанол та біоенергію, 3 млина з виготовлення борошна із рису, 2 молочні ферми, 10 елеваторів [201].

Agria Corporation почала свою операційну діяльність у травні 2007 року. Компанія представлена у Новій Зеландії, Австралії, Південній Америці та Китаї. Agria Corporation розвиває три бізнес-напрямки: селекція, вирощування та продаж насіння зернових; продаж засобів захисту та живлення рослин через мережу власних представництв; надання послуг для агровиробників. Додатково компанія торгує зерном та займається тваринництвом [202].

Australian Agricultural Company (AACo) має другий за розміром земельний фонд у світі – 7 млн. гектарів. Дата виникнення – 1824 рік. Земельний фонд розташовано в Австралії. Компанія займається тваринництвом (яловичина) [203].

Alico Incorporated почала свою операційну діяльність у 1960 році. У 2016 році земельний фонд компанії склав 60 тис. гектарів. Земельний фонд розташовано у США (Флорида). Компанія займається вирощуванням

цитрусових, тваринництвом (велика рогата худоба), управлінням землями сільськогосподарського призначення [204].

Не дивлячись на значні відмінності у виробничо-господарській діяльності наведених вище агрохолдингів, відмічаємо їх позиції лідерів на світових ринках продовольчих товарів. Можемо відмітити їх значний рівень конкурентоспроможності на такому висококонкурентному ринку, як світовий ринок сільськогосподарської продукції.

Дослідження стратегій конкурентоспроможності та якості забезпечення економічної безпеки потребує виокремлення місії компанії, без якої не можливо позиціювання себе як успішний бізнес-проект.

Місія Adescoagro полягає у наступному: «Стати провідним світовим виробником продуктів харчування та відновлювальних джерел енергії, пропонуючи при цьому акціонерам та інвесторам привабливі, стабільні, ліквідні та надійні цілі для інвестування» [205].

Місія компанії дає чітке посилання на те, де працює агрохолдинг (ринок продовольчих товарів), яка його генеральна мета (стати провідним виробником у світі), наявність потенціалу (виробник відновлювальних джерел енергії), для кого працює агрохолдинг (акціонери та інвестори), що пропонує компанія власним акціонерам та інвесторам у довгостроковій перспективі (привабливі, стабільні, ліквідні та надійні цілі для вкладення інвестицій).

Окремим пунктом йде те, за рахунок чого будуть досягнуті позиції, заявлені у місії (забезпечення економічної безпеки), а саме: чесній, надійній, висококваліфікованій та професійній команді менеджерів; володінню сільськогосподарськими угіддями та перетворенню їх на максимально продуктивні; впровадженню провідних технологій; управлінню ризиками за допомогою географічної та продуктової диверсифікації; акценту на екологічність виробництва та охорону навколишнього середовища; досягненню максимально низької собівартості по кожній товарній позиції, що виготовляється компанією; максимізації ефективності у виробництві та логістиці; ефективній співпраці з власниками компанії [205].

Місія Agria Corporation звучить інакше від попередньої: «Забезпечення високої якості продукції та послуг з акцентуванням уваги на розвиток відносин та безперервну підтримку клієнтів і партнерів компанії» [206].

Бізнес Agria Corporation пов'язаний із обслуговуванням виробників сільськогосподарської продукції, тому місія компанії направлена на те, щоб указати своїм існуючим та потенційним клієнтам на власні головні конкурентні переваги, такі як: висока якість продукції та послуг; розвиток відносин з клієнтами і партнерами; безперервна підтримка клієнтів та партнерів.

Підтверджуючи наведену місію, підвищуючи довіру клієнтів до компанії та забезпечуючи відповідний рівень економічної безпеки, пропонуються головні складові кодексу етичної поведінки агрохолдингу: компетенція та чесність у веденні бізнесу; максимальне усунення конфлікту інтересів; поєднання сімейних цінностей та роботи; захист активів компанії; акцент на інтелектуальну власність та конфіденційність; точність фінансових звітів та відкритість для зв'язків з суспільством; виконання законів та правил; не прийняття у компанії будь-яких видів дискримінації та зазіхань [206].

Місія Australian Agricultural Company звучить як: «За рахунок підвищення цінності худоби, стабільності власного племінного стада та просування власної торгівельної марки позиціонувати ААСо на міжнародному ринку як виробника преміальної яловичини» [207].

Вона чітко вказує чого хоче компанія (стати виробником преміальної яловичини), на яких ринках цього хоче досягти компанії (на міжнародних), за рахунок чого (за рахунок трьох складових: підвищення цінності худоби, стабільності власного племінного стада та просування власної торгівельної марки).

Для реалізації наведеної місії в рамках забезпечення економічної безпеки в ААСо було розроблено та реалізується ряд корпоративних політик, а саме: політика, стосовно норм поведінки співробітників компанії; загальна торгівельна політика для підрозділів агрохолдингу; політика відкритості та максимальної ефективності комунікацій з акціонерами; політика

диверсифікації; політика управління ризиками; політика охорони навколишнього середовища [207].

Alico Incorporated визначає свою місію наступним чином: «Бути важливими для покупців, клієнтів та акціонерів компанії шляхом утворення нових холдингів, управління землями компанії з метою отримання максимальної віддачі від них, виробництва високоякісної сільськогосподарської продукції з урахуванням принципів охорони навколишнього середовища у власній діяльності за допомогою команди високопрофесійних менеджерів, які націлені на високі результати» [208].

У місії Alico Incorporated чітко видно за рахунок чого компанія хоче виграти у конкурентній боротьбі та забезпечити відповідний рівень економічної безпеки – бути важливими (пріоритетними) для покупців, клієнтів та акціонерів компанії. Показані заходи за рахунок чого буде досягнута пріоритетність: для акціонерів – за рахунок утворення нових холдингів, максимізації віддачі від земель компанії; для клієнтів – за рахунок максимізації віддачі від земель компанії; для покупців – виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції. Досить важлива ремарка про охорону навколишнього середовища, оскільки компанія працює у країні зі значними вимогами до охорони навколишнього середовища (США) і більшість акціонерів компанії є громадянами цієї країни, що підвищує її важливість для них. Також описано за рахунок чого буде досягнуто все те, про що пишеться у місії – за рахунок роботи команди високопрофесійних менеджерів націлених на високі результати.

Alico Incorporated вказує за рахунок чого буде досягнуто те, що заявлене у місії: монетаризація виробничих активів; продажі як сільськогосподарських продуктів, так і послуг у аграрній сфері; креативні рішення для підвищення вартості компанії; раціональне використання природних ресурсів; охорона праці; володіння правами на природні ресурси; максимальні інвестиції у цитрусові гаї; орієнтація на роботу на землі, що належить агрохолдингу [208].

Кожен з цих агрохолдингів досяг свого провідного положення на світових аграрних ринках та відповідного рівня економічної безпеки завдяки використанню різних стратегій конкурентоспроможності.

Так, Adescoagro побудувало власну стратегію конкурентоспроможності і, відповідно, забезпечення певного рівня економічної безпеки на наступних складових:

1. Територіальна диверсифікація земельного фонду. У 2015 році 43 % земельного фонду агрохолдингу знаходилося в Аргентині, 38 % – у Бразилії, 19% – в Уругваї (додаток Л). Відмічаємо нарощування земельного фонду у 2011 – 2015 роках (+ 44 тис. га або + 22,34 %) здебільшого за рахунок зростання долі Уругваю – до 19 % земельного фонду агрохолдингу у 2015 році. Така диверсифікація зменшує ризики втрати врожаю від негативних погодних умов в окремій країні, розширює ринки збуту, зменшує ризики країни (політичний, економічний, соціальний). Проте, дана стратегія несе значні ризики для економічної безпеки підприємства, оскільки воно повинно враховувати всю сукупність ризиків функціонування у трьох країнах і умови праці в нестабільному регіоні. Окремо відмічаємо значні кримінальні ризики у країнах ведення бізнесу агрохолдингу.

2. Продуктова диверсифікація. Агрохолдинг вирощує зернові з акцентом на пшеницю та кукурудзу, рис, займається молочним бізнесом, виготовляє цукор, етанол та електроенергію з біоджерел. Згідно таблиці Л.2 відмічаємо зростання виробництва у 2011 – 2015 роках на 72356 тис. дол. США або на 12,02 %. Аналіз демонструє ярко виражену тенденцію відходу агрохолдингу від вирощування зернових і акцентування уваги на виробництві агропродуктів з високою доданою вартістю (молоко, цукор, етанол, енергія), також відмічаємо суттєве зменшення доходів від інших видів бізнесу. Така диверсифікація дозволяє збільшити доходи та прибутки, менше залежати від кон'юнктури ринків сільськогосподарської продукції та займати провідне положення на ринках, що швидко розвиваються (альтернативне паливо – етанол та біоенергія). З іншого боку, така стратегія несе значні ризики для економічної

безпеки агрохолдингу, оскільки він працює на досить вузьких ринках, вплив на які має кон'юнктура ринків нафтопродуктів, що добре видно з обсягів виробництва енергії у 2015 році, коли вартість мазуту для виробництва електроенергії суттєво впала і це знизило вартість її виробництва у країнах Південної Америки.

3. Мінімізація вартості виробництва (Абсолютне лідерство у витратах). Це видно з території роботи агрохолдингу (Аргентина, Бразилія, Уругвай), де вартість робочої сили, особливо в аграрній сфері, досить низька. Також мінімізація вартості виробництва досягається шляхом використання орендованих земель. Так, згідно звітності Adescoagro, у 2015 році з 241 тис. га земельного фонду агрохолдингу приблизно 179 тис. га були орендовані, тобто 74 % всього земельного фонду [210]. Ще одним напрямом мінімізації вартості виробництва є оптимізація оподаткування, оскільки, здійснюючи операційну діяльність у країнах Південної Америки, маючи головний офіс у США, компанія зареєстрована у Люксембурзі. Дана стратегія дозволяє отримати додаткові прибутки, що особливо важливо враховуючи те, що холдинг побудовано як публічну акціонерну компанію з котируванням акцій на фондових біржах. Втім, дана стратегія несе значні ризики для економічної безпеки агрохолдингу, оскільки він має проблеми з якістю підготовки персоналу, соціальними проблемами, акцентує увагу на максимізації доходів від орендних земель, що призводить до суттєвого погіршення їх якості.

4. Стратегія «розвитку ринку». Агрохолдинг за період дослідження збільшував постачання агропродукції власного виробництва у країни Південної, Центральної та Північної Америки (за п'ять років компанія вийшла та зайняла достатню долю ринку у Чілі, Мексиці, Колумбії та США).

5. Наступальна війна. Агрохолдинг активно бореться за нові ринки та збільшує власну долю на традиційних для себе ринках аграрної продукції.

6. Стратегія лідера (наступальна). Ідентично до п'ятої стратегії.

7. Стратегія інтегрованого росту. Агрохолдинг добивається зниження витрат за рахунок вертикальної інтеграції «назад».

8. Стратегія «багряного океану» з боротьбою за ринки збуту та їх перерозподіл на власну користь. Компанія виграє боротьбу за ринки збуту.

Головним індикатором успішності реалізації стратегії конкурентоспроможності та управління власною економічною безпекою є чистий прибуток. Дослідимо його динаміку для Adescoagro у період аналізу. Згідно звітності агрохолдингу, у 2011 році компанія мала 56917 тис. дол. США чистого прибутку, у 2012 році – 9279 тис. дол. США, у 2013 році (чистий збиток) – 25830 тис. дол. США, у 2014 році – 2438 тис. дол. США, у 2015 році – 18375 тис. дол. США. Не зважаючи на збитки у 2013 році, у 2014 – 2015 роках чистий прибуток агрохолдингу зростав, що свідчить про успішності реалізації стратегії конкурентоспроможності та управління власною економічною безпекою після проблем 2012 – 2013 років [209; 210].

Використовуючи отримані вище дані, фінансову звітність агрохолдингу [209; 210] та розробку О.В. Сусіденко [211, с. 33] наведемо у таблиці М.1 (додаток М) критеріальні характеристики та загальний показник економічної безпеки Adescoagro. При цьому, для розрахунку показника будемо рахувати позитивні характеристики як + 0,1, нейтральні, як 0, а негативні, як – 0,1. Враховуючи, що розробка О.В. Сусіденко торкається лише фінансової безпеки підприємств доповнимо її критеріальними характеристика економічної безпеки суб'єктів господарювання (табл. М.2, додаток М).

Згідно таблиці М.1 (додаток М) управління економічною безпекою на Adescoagro потребує корегування і рівень економічної безпеки агрохолдингу – середній з наближенням до високого.

Agria Corporation побудувала власну стратегію конкурентоспроможності і, відповідно, забезпечення певного рівня економічної безпеки на наступних складових:

1. Територіальна диверсифікація бізнесу (обмежена). Компанія працює у Новій Зеландії, Австралії, Південній Америці, Китаї. У 2011 – 2015 роках агрохолдинг суттєво наростив доходи (на 465,85 %) за рахунок зростання доходів на всіх територіях (додаток Н, таблиця Н.1). Відмічаємо два моменти:

різке зростання доходів у 2012 році по зрівнянню з 2011 роком після чого відбувались коливання і у 2015 році компанія отримала найнижчі доходи з 2011 року; значна доля у доходах отриманих від операційної діяльності приходить на Нову Зеландію – 84 % у 2015 році. Така стратегія агрохолдингу, не зважаючи на певні переваги, несе в собі значні загрози, що пов'язані зі значними витратами на просування продукції та послуг, необхідністю враховувати специфіку діяльності у країнах, де компанія здійснює операційну діяльність, проблеми з досить «вузьким» ринком Нової Зеландії, на який приходить більше 80 % доходів компанії. Все це і стало причиною стагнації у операційній діяльності агрохолдингу.

2. Продуктова диверсифікація. Згідно таблиці Н.2 (додаток Н) Agria Corporation працювала у трьох бізнес-сегментах. При цьому, агрохолдинг збільшив обсяги продажу насіння зернових за п'ять років на 256718 тис. дол. США (питома вага зменшилась на 6 % до 34 % у 2015 році); збільшив обсяги продажу засобів захисту та живлення рослин за п'ять років на 319588 тис. дол. США (питома вага зросла на 2 % до 41 % у 2015 році); збільшив обсяги надання послуг для агровиробників за п'ять років на 201440 тис. дол. США, (питома вага зросла на 4 % до 25% у 2015 році). Однак, чітко видна тенденція зі зміною доходів, яка була наведена вище, що свідчить про стагнацію Agria Corporation та прорахунки у розробці й реалізації стратегії конкурентоспроможності з негативним впливом на економічну безпеку агрохолдингу.

3. Оптимізація вартості продуктів та послуг за рахунок оптимізації оподаткування. Здійснюючи операційну діяльність у Новій Зеландії, Австралії, Південній Америці, Китаї, маючи головних акціонерів з Китаю, головний офіс та адміністративно-фінансові підрозділи у США, агрохолдинг зареєстровано на Кайманових островах [216].

4. Стратегія «розвитку ринку». Агрохолдинг за період дослідження збільшував постачання власних продуктів у Нову Зеландію, Австралію, країни Південної Америки.

5. Партизанська війна. Концентрація на ринку Нової Зеландії.

6. Стратегія послідовника. Агрохолдинг «дублює» продукти-лідери на ринку та пропонує їх на традиційних для себе ринках збуту з акцентом на ринок Нової Зеландії.

7. Стратегія концентрованого росту. Компанія робить акцент на збільшення доходів за рахунок виробництва удосконаленої продукції та значних зусиль з просування її на ринок.

8. Стратегія «багряного океану» з боротьбою за ринки збуту та їх перерозподіл на власну користь. Компанія програє конкурентну боротьбу.

Головним індикатором успішності реалізації стратегії конкурентоспроможності та управління власною економічною безпекою є чистий прибуток. Дослідимо його динаміку для Agria Corporation у період дослідження. Згідно звітності агрохолдингу, у 2011 році компанія мала 17897 тис. дол. США чистого прибутку, у 2012 році – 11183 тис. дол. США, у 2013 році (чистий збиток) – 199394 тис. дол. США, у 2014 році – 26147 тис. дол. США, у 2015 році – 14688 тис. дол. США. Чистий збиток у 2013 році та зниження чистого прибутку у 2015 році по зрівнянню з 2014 роком свідчать про проблеми Agria Corporation зі стратегію конкурентоспроможності та економічною безпекою [212; 213; 214; 215; 216].

Використовуючи отримані вище дані, фінансову звітність агрохолдингу [212; 213; 214; 215; 216], розробку О.В. Сусіденко [211, с. 33] та інформацію з таблиці М.1 наведемо у таблиці Н.3 (додаток Н) критеріальні характеристики та загальний показник економічної безпеки Agria Corporation.

Згідно таблиці Н.3 (додаток Н) управління економічною безпекою на Agria Corporation не ефективне і рівень економічної безпеки агрохолдингу – низький з наближенням до середнього.

Australian Agricultural Company (AACo) побудувала власну стратегію конкурентоспроможності і, відповідно, забезпечення певного рівня економічної безпеки на наступних складових:

1. Територіальна концентрація. Агрохолдинг має земельний фонд у Австралії. Відмічаємо зростання земельного фонду ААСо у 2011 – 2015 роках на 17 % [203]. Територіальна концентрація, з одного боку, має суттєві переваги, що пов'язані зі спрощенням здійснення фінансово-господарської та операційної діяльності, відсутністю проблем крос-культурного менеджменту. З іншого боку, концентрація земельного фонду в Австралії призводить до зростання витрат агрохолдингу через високі податки та вартості робочої сили. Ці обставини змушують агрохолдинг нівелювати недоліки виробництвом преміальної яловичини та експорту її у економічно розвинені країни. Це питання буде досліджене далі у роботі.

2. Продуктова концентрація (диференціація). Australian Agricultural Company вирощує крупну рогату худобу та продає її на живу вагу, а також реалізує звичайну і преміальну яловичину. Компанія намагається диверсифікувати свою виробничу діяльність за рахунок виведення на ринок декількох марок преміальної яловичини – Wylarah, Westholme, 1824, Brunette Downs Grassfed Beef, Welltree [217].

Дані з додатку П (таблиця П.1) вказують на кардинальну зміну доходів від продажів ААСо. Відмічаємо різке зменшення реалізації великої рогатої худоби у живій вазі у 2011 – 2015 роках (на 70,52%), відхід від реалізації не преміальної яловичини у 2014 – 2015 роках, збільшення реалізації преміальної яловичини за період дослідження (темп росту – 1112,50 %). Реалізація цієї стратегії призвела до збільшення долі преміальної яловичини у структурі доходів агрохолдингу на 73% до 79 % у 2015 році. Внесення змін у продуктову стратегію призвело до зменшення доходів компанії за п'ять років на 46000 тис. дол. США, при відновленні зростання доходів у 2015 році.

Наведені зміни, дозволяють Australian Agricultural Company частково нівелювати високі витрати при виробництві яловичини. Однак, вони несуть суттєву загрозу економічній безпеці компанії через значну концентрацію на преміальній яловичині.

3. Збутова диверсифікація (стратегія «розвитку ринку»). ААСо постачає преміальну яловичину у США, Австралію, Південну Корею, Японію, інші країни (таблиця П.2, додаток П). Згідно звітності, велику рогату худобу у живій вазі та не преміальну яловичину агрохолдинг постачає тільки в Австралію. Постачання преміальної яловичини зросло за період дослідження на всіх ринках збуту. Відмічаємо: вихід ААСо на ринок США, зменшення долі Австралії до 30 % у 2015 році (–28 % за п'ять років), суттєве зростання поставок на ринки інших країн (темп росту 6900,00 %). Ці зміни у конкурентній стратегії призвели до посилення економічної безпеки агрохолдингу.

4. Наступальна війна. Агрохолдинг активно бореться за нові ринки та збільшує власну долю на традиційних для себе ринках аграрної продукції (таблиця П.2, додаток П).

5. Стратегія лідера (наступальна). Ідентично до п'ятої стратегії.

6. Стратегія інтегрованого росту. Агрохолдинг добивається зниження витрат за рахунок вертикальної інтеграції «назад».

7. Стратегія «багряного океану» з боротьбою за ринки збуту та їх перерозподіл на власну користь. Компанія виграє конкурентну боротьбу на ринках преміальної яловичини в останній рік дослідження.

Головним індикатором успішності реалізації стратегії конкурентоспроможності та управління власною економічною безпекою є чистий прибуток. Дослідимо його динаміку для Australian Agricultural Company у період спостереження. Згідно звітності агрохолдингу, у 2011 році компанія мала 10525 тис. дол. США чистого прибутку, у 2012 році (чистий збиток) – 5073 тис. дол. США, у 2013 році (чистий збиток) – 49813 тис. дол. США, у 2014 році (чистий збиток) – 39898 тис. дол. США, у 2015 році – 9623 тис. дол. США чистого прибутку. Наявність чистого збитку у 2012 – 2014 роках вказує на кординальні зміни у стратегії конкурентоспроможності та управлінні власною економічною безпекою, що призвело до появи чистого прибутку у 2015 році. Проте, дана ситуація не дозволяє зробити чіткий висновок про ефективність та правильність стратегії конкурентоспроможності й управління економічною

безпекою в ААСо, оскільки чистий прибуток міг бути реакцією на тактичні, а не стратегічні заходи [218; 219; 220; 221; 222; 223].

Використовуючи отримані вище дані, фінансову звітність агрохолдингу [218; 219; 220; 221; 222; 223], розробку О.В. Сусіденко [211, с. 33] та інформацію з таблиці М.1 наведемо у таблиці П.3 (додаток П) критеріальні характеристики та загальний показник економічної безпеки Australian Agricultural Company.

Згідно таблиці П.3 (додаток П) управління економічною безпекою на Australian Agricultural Company потребує корегування і рівень економічної безпеки агрохолдингу – середній з наближенням до високого.

Alico Incorporated побудувала власну стратегію конкурентоспроможності і, відповідно, забезпечення певного рівня економічної безпеки на наступних складових:

1. Територіальна концентрація. Земельний фонд агрохолдингу знаходиться у штаті Флорида (США) [204]. Переваги та недоліки для даної складової стратегії конкурентоспроможності було описано для ААСо.

2. Продуктова диверсифікація (обмежена). Alico Incorporated у 2011 – 2015 роках працювала у п'яти бізнес – сегментах. Відмічаємо: зростання загальних доходів агрохолдингу за період дослідження на 54527 тис. дол. США (темп росту – 155,31 %); суттєве збільшення долі цитрусових – на 43 %, до 91 % у 2015 році (таблиця Р.1, додаток Р). Дана стратегія дозволяє зменшувати витрати компанії завдяки концентрації на одному базовому бізнес-сегменті (цитрусові). В той самий час, вона несе суттєві ризики для економічної безпеки через значну залежність від погодних умов та кон'юнктури одного ринку. Наведена ситуація характерна для стратегії фокусування.

3. Концентрація збуту. Alico Incorporated збувала свою продукцію тільки у США [228]. Така стратегія покликана зменшити витрати агрохолдингу та втрати від виходу на іноземні ринки збуту. Через концентрацію компанія несе високі ризики країни збуту продукції.

4. Стратегія «розвитку ринку». Агрохолдинг за період дослідження збільшував постачання агропродукції власного виробництва у США (таблиця Р.1, додаток Р).

5. Наступальна війна. Збільшення участі на ринку цитрусових США.

6. Стратегія лідера (наступальна). Ідентично до п'ятої стратегії.

7. Стратегія інтегрованого росту. Агрохолдинг добивається зниження витрат за рахунок вертикальної інтеграції «назад».

8. Стратегія «багряного океану» з боротьбою за ринки збуту та їх перерозподіл на власну користь. Компанія виграє конкурентну боротьбу, особливо на ринках цитрусових.

Головним індикатором успішності реалізації стратегії конкурентоспроможності та управління власною економічною безпекою є чистий прибуток. Згідно звітності агрохолдингу Alico Incorporated, у 2011 році компанія мала 23433 тис. дол. США чистого прибутку, у 2012 році – 32232 тис. дол. США, у 2013 році – 21674 тис. дол. США, у 2014 році – 21242 тис. дол. США, у 2015 році – 35953 тис. дол. США. Наявність чистого прибутку всі роки дослідження та його зростання свідчать про ефективну стратегію конкурентоспроможності та ефективне управління власною економічною безпекою в агрохолдингу [224; 225; 226; 227; 228].

Використовуючи отримані вище дані, фінансову звітність агрохолдингу [224; 225; 226; 227; 228], розробку О.В. Сусіденко [211, с. 33] та інформацію з таблиці М.1 наведемо у таблиці Р.2 (додаток Р) критеріальні характеристики та загальний показник економічної безпеки Alico Incorporated.

Згідно таблиці Р.2 (додаток Р) управління економічною безпекою на Alico Incorporated ефективно і рівень економічної безпеки агрохолдингу –високий.

У таблиці 2.1 дослідимо вплив на потенціал економічної безпеки провідних світових агрохолдингів стратегій їх конкурентоспроможності [229].

У таблиці 2.1 можливо чітко побачити взаємозв'язок між розробкою та реалізацією стратегій конкурентоспроможності і ефективністю управління

економічною безпекою в рамках функціонування на міжнародних ринках провідних світових агрохолдингів.

Таблиця 2.1

Вплив на потенціал економічної безпеки провідних світових агрохолдингів стратегій їх конкурентоспроможності

Характеристика/ Агрохолдинг	Adecoagro	Agria Corporation	AACo	Alico Incorporated
Приналежність земельного фонду	3 країни (диверсифікація)	–	1 країна (концентрація)	1 країна (концентрація)
Розміри земельного фонду	Зростають	–	Зростають	Зростають з коливаннями
Кількість бізнес – сегментів (продуктів)	6 (диверсифікація)	3 (диверсифікація)	1 (концентрація)	5 (обмежена диверсифікація)
Збутова стратегія	Диверсифікація	Диверсифікація з акцентом на експорт	Диверсифікація з акцентом на експорт	Концентрація у країні знаходження земельного фонду
Характеристика продуктів	Продукти переробки (частково), високо маржинальні (частково)	Високомар жинальні	Високомар жинальні	Низькомар жинальні
Боротьба за ринки збуту	«Багряний океан»	«Багряний океан»	«Багряний океан»	«Багряний океан»
Доходи	Зростають з незначними коливаннями	Не зростають	Не зростають	Зростають зі значними коливаннями
Чистий прибуток	Суттєві коливання з наявністю чистих збитків	Зменшення з наявністю чистих збитків	Суттєві коливання з наявністю чистих збитків	Зростає
Стратегія конкурентоспроможності	Ефективна	Не ефективна (потребує корегування)	Потребує уточнення	Ефективна
Вплив на потенціал економічної безпеки	Збільшення потенціалу ЕБ	Зменшення потенціалу ЕБ	Збільшення потенціалу ЕБ	Збільшення потенціалу ЕБ

*-Розроблено автором.

Доповнимо проведене дослідження визначивши рівень економічної безпеки провідних агрохолдингів враховуючи результативність їх управлінської діяльності щодо мінімізації впливу ризиків (рис. Р.1, додаток Р), спираючись при цьому на наукову працю М.І. Копитко [230, с. 41].

Наведене на рисунку Р.1 (додаток Р) підтверджує раніше зроблені висновки про рівень економічної безпеки та управління нею з використанням стратегій конкурентоспроможності провідними агрохолдингами.

Таким чином, розрахунок загального показника економічної безпеки на основі критеріальних характеристик (з врахуванням стратегій конкурентоспроможності), графічна (таблиця та рисунок) інтерпретація рівня

економічної безпеки показали одні й ті ж результати по обраним провідним світовим агрохолдингам, що свідчить з одного боку про правильність розрахунків, а з іншого – про можливість використовувати наведений інструментарій для визначення рівня економічної безпеки для агрохолдингів, що діють на території України.

Таким чином, розрахунок загального показника економічної безпеки на основі критеріальних характеристик (з врахуванням стратегій конкурентоспроможності), графічна (таблиця та рисунок) інтерпретація рівня економічної безпеки показали одні й ті ж результати по обраним провідним світовим агрохолдингам, що свідчить з одного боку про правильність розрахунків, а з іншого – про можливість використовувати наведений інструментарій для визначення рівня економічної безпеки для агрохолдингів, що діють на території України.

Наведений рівень економічної безпеки було досягнуто обраними для дослідження провідними світовими агрохолдингами з використанням не тільки певних стратегій конкурентоспроможності, але й методів мінімізації (ліквідації) загроз (ризиків) економічній безпеці. У таблиці 2.2 наведемо методи, що їх використовують обрані агрохолдинги з цією метою. За основу дослідження візьмемо групування методів, що надане О.В. Сусіденко [211, с. 46].

Наведене у таблиці 2.2 вказує причини проблем Agria Corporation з управлінням власною економічною безпекою (агрохолдинг не використовує значну кількість відповідних методів) і причини успіху у цьому напрямку Alico Incorporated.

Спираючись на проведені дослідження стосовно управління економічною безпекою та розробки і реалізації стратегій конкурентоспроможності провідними аграрними холдингами світу, на рисунку Р.2 (додаток Р) наведемо взаємозв'язок між конкурентоспроможністю (у тому числі стратегіями конкурентоспроможності) та економічною безпекою.

Таблиця 2.2

Методи мінімізації (ліквідації) загроз (ризиків) економічній безпеці, що використовуються провідними світовими агрохолдингами

Метод/Агрохолдинг	Adecoagro	Agria Corporation	AACo	Alico Incorporated
Створення системи резервів	+	–	+	+
Моніторинг середовища підприємства	+	+	+	+
Диверсифікація видів діяльності	+	+	–	+
Диверсифікація збуту і постачань	+	+	+	–
Диверсифікація кредитної заборгованості	+	+	+	+
Диверсифікація інвестицій	+	–	–	–
Розподіл відповідальності між учасниками	+	–	–	+
Відмова від ненадійних партнерів	–	–	+	+
Відмова від ризикових проектів	–	–	+	+
Страхування від загроз та небезпек	+	+	+	+
Відмова від продовження господарських відносин з партнерами, що систематично порушують договірні зобов'язання	–	–	+	+

*–Складено автором на основі джерел: [230].

Згідно рисунку Р.2 (додаток Р) світові аграрні холдинги формують власні стратегії конкурентоспроможності під впливом ряду зовнішніх та внутрішніх факторів. При цьому, окремо наголошуємо на можливості активно впливати та змінювати внутрішні фактори в рамках розробки і реалізації стратегій конкурентоспроможності. Стратегії конкурентоспроможності, у свою чергу, є базовим елементом управління конкурентоспроможністю агрохолдингів, яке також формується і реалізується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, змінюючи, у свою чергу, внутрішні фактори впливу. Ефективність управління конкурентоспроможністю, а також зовнішні і внутрішні фактор впливу визначають рівень економічної безпеки аграрного холдингу, який, у свою чергу, активно впливає та видозмінює внутрішні фактори. Необхідно зазначити, що кількість та рівень впливу зовнішніх факторів постійно змінюється, у той час, як внутрішні фактори можливо чітко розмежувати: виробництво, персонал, фінансовий стан, менеджмент.

Надалі, використовуючи напрацювання щодо економічної безпеки, конкурентоспроможності світових агрохолдингів, розкриємо загрози

економічній безпеці вітчизняних агрохолдингів в процесі формування ними власних конкурентних стратегій.

2.2. Виявлення загроз економічній безпеці агрохолдингів України в процесі реалізації їх конкурентних стратегій

Природні умови, якість та кількість земель сільськогосподарського призначення, значні експортні можливості, людські ресурси, кон'юнктура міжнародних ринків збуту роблять аграрний сектор України однією з найбільш перспективних галузей економіки. Наведені передумови призвели до значного інтересу інвесторів та підприємців до сільського господарства України і викликали бурхливі трансформаційні процеси у даному секторі економіки, особливо, починаючи з економічної кризи 2008 року. В останнє десятиріччя спостерігаються наступні явища в аграрному секторі економіки України: поява та розвиток великих підприємств, у тому числі агрохолдингів; збільшення вітчизняних та закордонних інвестицій; посилення конкурентної боротьби; процеси консолідації земельних фондів; виведення великих підприємств та агрохолдингів з-під юрисдикції України; підвищення якості менеджменту; оновлення та введення нових основних фондів; вихід аграрних підприємств на міжнародні ринки.

Проаналізуємо динаміку ВВП та агропромислового комплексу (АПК) України в таблиці С.1, а також наведемо долю АПК у ВВП країни.

На фоні номінального зростання ВВП країни у 2011 – 2015 роках (+679467 млн. грн., темп росту – 152,27 %) спостерігаються випереджаючі темпи росту агропромислового комплексу держави (+129448 млн. грн., темп росту – 221,49 %), що призвело до зростання долі АПК у ВВП з 8% у 2011 році до 12 % у 2015 році. Майже подвійне зростання АПК у 2013–2015 роках (друга хвиля економічної кризи у державі), забезпеченням ним 19% зростання ВВП країни за період дослідження та виконання функцій драйвера росту у 2013–2015 роках, що забезпечило 21% зростання ВВП, потребує особливої уваги.

Зростання номінальних обсягів виробництва агропромислового комплексу у період дослідження було викликано збільшенням експорту продукції сільгоспвиробників на зовнішні ринки збуту. Проаналізуємо динаміку експорту України та експорту саме сільськогосподарської продукції у 2011 – 2015 роках з акцентом на головні складові експорту продукції АПК України (табл. С.2, додаток С).

На фоні майже подвійного зменшення експорту з України (–30267046 тис. дол. США, темп росту – 55,75 %), експорт сільськогосподарської продукції збільшився (+1759036 тис. дол. США, темп росту – 113,74 %), що призвело до подвоєння його питомої ваги в експорті країни з 19 % у 2011 році до 38 % у 2015 році (табл. С.2, додаток С).

Відмічаємо наступні тенденції: поступове зменшення експорту країни у всі роки дослідження, окрім 2012 року, з різким зменшенням у 2015 році (–29,27 % до рівня 2014 року); різке збільшення експорту сільськогосподарської продукції у 2012 році порівнюючи з 2011 роком (+4776487 тис. дол. США, темп росту – 137,30 %); поступове зменшення експорту агропродукції у вартісному виразі з 2012 до 2015 року (темп росту – 82,84 %); суттєве збільшення експорту зернових у 2012 році порівняно з 2011 роком (+93,52 %) з подальшим незначним зниженням, яке було викликане погодними умовами та кон'юктурою зовнішніх ринків, як наслідок зростання долі експорту зернових в експорті країни (+11 %) та експорті агропродукції (+14 %); коливання експорту насіння олійних культур та жирів і олії зі збільшенням їх долі в експорті держави + 2 % та + 4 % відповідно; суттєве збільшення долі трьох позицій експорту сільськогосподарської продукції в експорті країни (до 29 % у 2015 році) та експорті сільськогосподарської продукції (до 75 % у 2015 році).

Зазначаємо негативні тенденції в експорті України та експорті сільськогосподарської продукції з переважанням низькомаржинальних та шкідливих для ґрунтів сільськогосподарського призначення агропродуктів рослинництва (соняшник, соя, ріпак).

Друга хвиля економічної кризи, що почалась у 2013 році досить негативно вплинула на ефективність фінансово-господарської діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання та на прибутковість їх роботи. У той же час вітчизняні сільськогосподарські підприємства весь період дослідження генерували позитивні фінансові результати і доля збиткових суб'єктів господарювання була найнижча в країні кожен рік дослідження. Відмічаємо суттєве зростання прибутків українських сільгоспвиробників починаючи з 2013 року (у роки економічної кризи) і зменшення долі збиткових підприємств у ті ж роки на 8,5% [233].

Наведене підтверджує думку, що була сформульована у попередньому підрозділі роботи про те, що економічна криза має найменший негативний вплив на агровиробників. Окрім цього, згідно даних з таблиць С.1, С.2, саме аграрний сектор є локомотивом економіки України у період економічної кризи 2013 – 2015 років і привабливим напрямом для вкладення як вітчизняних, так і закордонних інвестиційних ресурсів.

Дослідження аграрного сектору економіки України показало наявність всіх наведених у підрозділі 2.1 типів виробників сільськогосподарської продукції. При цьому, саме агрохолдинги є головними драйверами розвитку вітчизняного агросектору (рис. 2.1).

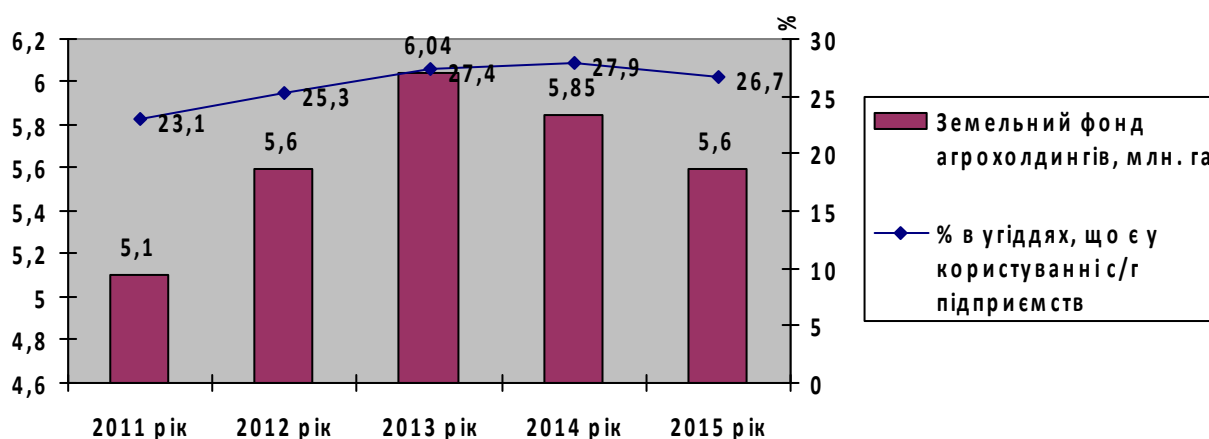


Рис. 2.1. Динаміка земельного фонду та долі у землях сільськогосподарського призначення агрохолдингів України у 2011 – 2015 роках

*–Складено автором на основі джерел: [234].

Земельний фонд агрохолдингів України у 2011 – 2015 роках збільшився на 0,5 млн. га або на 9,8 %. У 2014 та 2015 роках спостерігалось зменшення земельного фонду агрохолдингів через економічну кризу та банкрутства ряду з них. У той же час доля агрохолдингів України в угіддях, що знаходиться у користуванні сільськогосподарських виробників зросла на 3,6 % до 26,7 % у 2015 році, при найвищому значенні у 2014 році – 27,9%, тобто більше 25% земель сільськогосподарського призначення в Україні обробляються агрохолдингами (рис. 2.1).

Найбільш ємними сегментами агробізнесу в Україні у рослинництві є вирощування пшениці, кукурудзи, соняшнику. Стосовно тваринництва, це: молочне тваринництва, свинарство, птахівництво.

У 2011 – 2015 роках в Україні при зростанні урожайності відбувалось збільшення виробництва пшениці. Зростання виробництва пшениці на 3,9 млн. тон майже на 50% відбувалося за рахунок збільшення виробництва агрохолдингів (+1,8 млн. тон). Це призвело до підвищення їх долі у виробництві на 4 % до 24% у 2015 році. Обсяги виробництва пшениці в агрохолдингах зростали швидшими темпами, ніж виробництво пшениці взагалі по Україні +40,00 % проти +17,49 %. Дана ситуація була викликана зростанням посівних площ та урожайності в агрохолдингах. Рентабельність виробництва пшениці також зросла за період дослідження [235; 236; 237].

В Україні у 2011 – 2015 роках відбувалось збільшення виробництва кукурудзи зі значними коливаннями як виробництва, так й урожайності. Зростання виробництва кукурудзи на 0,8 млн. тон більше як на 30% було за рахунок збільшення виробництва агрохолдингів (+0,3 млн. тон). Виробництво та урожайність в агрохолдингах у період дослідження значно коливались. Доля агрохолдингів у виробництві кукурудзи у 2011 – 2015 роках була на рівні 40%. Динаміка рентабельності виробництва кукурудзи в агрохолдингах у 2013 – 2015 роках викликає особливої уваги, адже спостерігається зростання до 52,6 % у 2015 році [235; 236; 237].

В Україні у 2011 – 2015 роках відбувалось збільшення виробництва соняшника на 2,5 млн. тон. Агрохолдинги забезпечили лише 24 % даного зростання. Питома вага агрохолдингів у виробництві соняшника в Україні поступово збільшувалась з 16 % у 2011 році до 18 % у 2015 році. Необхідним є виділити той факт, що зростання урожайності агрохолдингів за період дослідження відбувалось швидше + 4,6 ц/га, проти + 3,6 ц/га по агропідприємствам України, що призвело до вищої урожайності соняшника у вітчизняних агрохолдингах у 2014 – 2015 роках. Натомість рентабельність виробництва соняшника в агрохолдингах була нижча ніж в середньому по Україні всі роки дослідження [235; 236; 237].

Після зростання обсягів виробництва молока в Україні у 2011 – 2013 роках, у 2014 – 2015 роках спостерігалось падіння, особливо у 2015 році. При цьому розмір надоїв зростав (+ 6,6 ц.), а рентабельність виробництва знижувалась (–1,1 %). Агрохолдинги продемонстрували зростання виробництва за весь період дослідження разом зі зростанням надоїв, що були вище ніж по Україні в цілому. Рентабельність виробництва молока у агрохолдингів всі роки дослідження була нижче ніж по Україні в цілому і зменшилась за п'ять років на 1,3 %. Доля агрохолдингів у виробництві молока в країні була не значна з позитивною динамікою зростання (+2 % за п'ять років) [235; 236; 237; 238; 239; 240; 241; 242; 244].

Зростання виробництва свинини спостерігалось в Україні весь період дослідження кожен рік. Окрему позицію займає зменшення розмірів конверсії корму на 1,5 до 4,7 у 2015 році та зростання рентабельності на 10,6 % до 12,7 % у 2015 році (табл. 2.13). На фоні зростання виробництва свинини відмічаємо випереджаючі темпи зростання її виробництва в агрохолдингах при суттєвому зниженні конверсії корму (–1,5 до 3,6 у 2015 році) та зростанні рентабельності (+14,9 до 20,3 % у 2015 році), що призвело до збільшення долі агрохолдингів у виробництві свинини в Україні на 12 % до 38 % у 2015 році [235; 236; 237; 238; 239; 240; 241; 242; 244].

Зростання виробництва м'яса птиці спостерігалось в Україні весь період дослідження. Зменшення розмірів конверсії корму на 0,6 до 3,1 у 2015 році та від'ємна рентабельності виробництва у всі роки, окрім 2011 року (табл. С.9) визиває окрему увагу. На фоні зростання виробництва м'яса птиці відмічаємо випереджаючі темпи зростання його виробництва в агрохолдингах при суттєвому зниженні конверсії корму ($-0,8$ до $2,5$ у 2015 році) та зростанні рентабельності ($+4,4$ % до $7,3$ % у 2015 році), що призвело до збільшення долі агрохолдингів у виробництві свинини в Україні на 9 % до 93 % у 2015 році [235; 236; 237; 238; 239; 240; 241; 242; 244].

Таким чином, агрохолдинги України, обробляючи більше четверті земель сільськогосподарського призначення, не зважаючи на кризові прояви у їх діяльності в 2014 – 2015 роках, нарощували свою присутність на всіх ключових ринках агропродуктів (окрім кукурудзи). При цьому, їх вплив був незначний тільки на ринку молока і частково ринку соняшника. Увагу привертає рентабельність виробництва в агрохолдингах окремих сільськогосподарських продуктів, що була нижче ніж в середньому по Україні (молоко, соняшник, пшениця). Наведена ситуація свідчить про достатній рівень конкурентоспроможності та управління власною економічною безпекою у вітчизняних агрохолдингів.

З іншого боку, друга хвиля економічної кризи, що розпочалась у 2013 році суттєво підвищила вимоги до управління економічною безпекою та розробки і реалізації стратегій конкурентоспроможності. Частина агрохолдингів України не змогла швидко перебудувати власну фінансово-господарську діяльність до кризових умов функціонування економіки держави і мала суттєві проблеми.

Спираючись на класифікацію агрохолдингів Українського клубу аграрного бізнесу [235] наведемо групи проблем, які зазнали вітчизняні агрохолдинги у 2013 – 2015 роках (таблиця 2.3).

Дані у таблицю 2.3 було взято за три роки (2013 – 2015 роки) і частина агрохолдингів України за цей період змогла виправити ситуацію та усунути

повністю або частково власні проблеми. Між тим, даний аспект не зменшує наявні проблеми з економічною безпекою та конкурентоспроможністю вітчизняних агрохолдингів.

Існує потреба більш детально дослідити фактори, загрози та чинники економічної безпеки провідних агрохолдингів України. Процес організуємо таким чином, щоб максимально охопити все різноманіття даних господарських одиниць у державі.

Таблиця 2.3

Проблеми функціонування агрохолдингів України в умовах розвитку другої хвилі економічної кризи в державі

№	Проблема	Назва агрохолдингу та його клас
1.	Банкрутство	«Sintal» (1 клас), «Loture» (2 клас), «KSG Agro» (2 клас), «Креатив Груп» (3 клас), «Нафком» (4 клас)
2.	Технічне банкрутство	«Мрія» (1 клас), «Агротон» (1 клас)
3.	Закриття бізнесу або його продаж	«Valinor» (1 клас), «Інсеко» (2 клас), «Агрофірма Шахтар» (3 клас)
4.	Скорочення земельного фонду та втрата частини активів	«NCH Capital» (1 клас), «HarvEast» (1 клас), «Приват-Агрохолдинг» (1 клас), «ВВ Холдинг» (2 клас), «Alpcot Agro» (2 клас), «Trigon Agri» (2 клас), «East Capital Holding» (3 клас), «АгроІнвестГруп» (3 клас), «МК Group» (3 клас), «Герром Інвест Холдинг» (4 клас), «Agricole Укрзернопром» (4 клас).
5	Зниження вартості акцій	«Агродженерейшн» (1 клас), «МХП» (1 клас), «Астарта» (1 клас), «Індустріальна молочна компанія» (1 клас), «Авангард» (2 клас), «Укрпродукт» (3 клас), «Милкиленд» (4 клас)

*- Складено автором на основі джерел: [235; 237].

Для дослідження було обрано наступні агрохолдинги: «Миронівський хлібопродукт», «Кернел Груп», «Астарта», «Група компаній «Овостар Юніон»», «Agrogeneration». Надамо їм стислу характеристику.

Компанія MHP S.A. товариство з обмеженою відповідальністю, зареєстроване згідно із законодавством Люксембургу, була створена 30 травня 2006 року для виконання функцій кінцевої холдингової компанії ПАТ «Миронівський хлібопродукт» («МХП») та його дочірніх підприємств. Основна господарська діяльність агрохолдингу включає птахівництво та супутні операції, вирощування зернових культур, а також іншу сільськогосподарську діяльність (переробку м'яса, вирощування та реалізацію фруктів, а також

виробництво яловичини та м'ясної продукції, готової до споживання). Компанія є провідним експортером курятини в Україні. Земельний фонд компанії складає 380 тис. га. (4 місце за земельним фондом) [245].

«Кернел Групп» – вертикально інтегрована національна компанія, що працює в агропромисловому секторі України з 1994 року. Виготовляє соняшникову олію (найбільший у світі виробник та експортер), здійснює дистрибуцію олії у пляшках в країні (найбільший продавець в Україні), експортує олію та зернові (близько 5 млн. тон у маркетинговий рік), надає послуги зі збереження зернових та олійних культур на елеваторах, а також має агровиробництво. З 2007 року акціями компанії торгують на Варшавській фондовій біржі. Земельний фонд компанії складає 390 тис. га. (3 місце за земельним фондом) [246].

«Астарта» – вертикально-інтегрований холдинг, який з 1993 року працює у сфері цукрового та сільськогосподарського виробництва. Основна діяльність агрохолдингу включає вирощування цукрових буряків, зернових та олійних культур, виробництво цукру (провідний виробник та експортер в Україні) та супроводжуючої продукції, а також молока і м'яса. У 2006 році проведено IPO компанії ASTARTA Holding N.V. та розпочато її лістинг на Варшавській фондовій біржі. Земельний фонд компанії складає 245 тис. га. (5 місце за земельним фондом) [247].

Група компаній «Ovostar Union» – вертикально-інтегрований холдинг. Основні напрямки діяльності: птахівництво (батьківське поголів'я, інкубація, ремонтний молодняк); виробництво курячого яйця (один з провідних виробників в Україні); національна дистрибуція (торгівельні мережі України, власна фірмова роздрібна мережа); виробництво сухих та рідких яєчних продуктів (провідний експортер); виробництво соняшnikової олії. Додаткові види діяльності: виробництво комбікормів, шроту та паливних брикетів. У 2011 році ГК «Овостар Юніон» здійснила IPO на Варшавській фондовій біржі, в рамках якого було продано 1,5 млн. акцій (25% від капіталу компанії) [248].

Французька компанія AgroGeneration з активами в Україні заснована в березні 2007 року. У жовтні 2013 року AgroGeneration та велика українська аграрна компанія Harmelia, яка була утворена фондом SigmaBleyzer, завершили злиття компаній. В результаті оборутки AgroGeneration оперує земельним фондом у розмірі 120 тис. га (10 місце за земельним фондом). Компанія вирощує та продає: пшеницю, ріпак, ячмінь для виробництва пива, кукурудзу, сою, соняшник, горох [249].

Дослідимо фактори, загрози та чинники впливу на економічну безпеку агрохолдингів України (обраних для дослідження) в процесі формування ними конкурентних стратегій. Досліджуючи фактори та чинники впливу, необхідно оцінити дві складові впливу на агрохолдинги: сила впливу – пропонується градація від 0 до 10, де 0 – відсутність впливу, а 10 – максимальна сила впливу; якість впливу – негативний (червона зона), нейтральний (жовта зона), позитивний (зелена зона). Загрози для економічної безпеки агрохолдингів необхідно оцінювати тільки за силою впливу з наведеною вище градацією.

Оцінимо фактори впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Миронівський хлібопродукт» в процесі формування та реалізації ним стратегії конкурентоспроможності (таблиця Т.1, додаток Т).

Виробництво «МХП» базується на матеріальних ресурсах (сила впливу 9). Проте, не зважаючи на зростання їх розміру у гривневому еквіваленті, у натуральному виразі, в силу девальвації гривні вартість у доларах США у 2014 та 2015 роках знижувалась (жовта зона). Агрохолдинг має стійку позитивну репутацію та імідж в Україні, на яку приходить більше 60 % продажів компанії, у той же час відбувається активне просування брендів компанії на ринки країн ЄС (зелена зона), сила впливу нематеріальних ресурсів менше ніж матеріальних – 7. Можливості підприємства знаходяться в червоній зоні через суттєві проблеми з фінансовою стійкістю та патентним захистом свого бізнесу. Ділові якості менеджерів знаходяться у нейтральній зоні, оскільки, не зважаючи на значні успіхи, холдинг не був повністю готовий до другої хвилі

економічної кризи в Україні та втратив ряд експортних ринків (країни Євразійського економічного союзу).

Виробництво знаходиться у червоній зоні з силою впливу, що дорівнює 9. Це пояснюється тим, що компанія втратила частину власних потужностей у Криму та Донецькій і Луганській областях, а також оперує орендованою землею сільськогосподарського призначення. Стратегія компанії пропрацьована та реальна (зелена зона). «МХП» не підтримує винахідництво та не залучає і не розвиває таланти власних робітників, намагаючись отримати вже готові, перевірені рішення (червона зона з незначним впливом). Реклама та маркетинг мають значний вплив на діяльність агрохолдингу в силу його активної роботи на споживчому ринку (зелена зона – значні успіхи та бюджети на здійснення). Необхідно відмітити низьку гнучкість компанії і концентрацію діяльності на виробництві курятини.

Задоволення споживачів у нейтральній зоні виходить з високих цін на продукцію підприємства. Створення цінності потребує інтенсифікації. Доля ринку в Україні – значна. Однак, є проблеми з виходом на інші ринки, особливо ринок ЄС (жовта зона). Нові методи розвитку майже не використовуються. Продуктивність та конверсія корму наближуються до рівня виробників у ЄС та США. Асортимент обмежений концентрацією компанії переважно на одному сегменту ринку продовольства (жовта зона). Ціна та витрати – значні (червона зона) і мають визначний вплив на фінансово – господарську діяльність агрохолдингу, при цьому відмічаємо наявність чистого збитку у «МХП» в 2014 та 2015 роках у розмірах 412 та 126 млн. дол. США відповідно.

Ємність і кон'юнктура ринку мають негативний вплив на агрохолдинг з високою силою впливу. Зв'язки з контактними аудиторіями, контрагентами, конкурентами та акціонерами знаходяться у нейтральній зоні. Насиченість ринку – значна. Рівень диверсифікації товарів має обмежений вплив на агрохолдинг.

Кількість споживачів в Україні зменшується, втрачена частина експортних ринків (червона зона). Смаки споживачів частково змінюються, що

впливає на продажі продукції. Реальні доходи споживачів в Україні у 2014 – 2015 роках суттєво зменшились (на 40 % до рівня 2013 року), що робить їх чутливими до цін та впливає на збут і виробництво агрохолдингу. Схильність до споживання не розвинута до рівня економічно розвинутих країн та знижена в силу економічної кризи в державі.

З інших факторів (табл. Т.1) необхідно звернути увагу на негативний вплив на бізнес «МХП» геополітичної розстановки (агресія проти країни, де знаходиться основна маса виробничих потужностей компанії), економічної політики держави (слабка підтримка агровиробників, зростання податків, девальвація національної валюти, обмеження на валютному ринку, суттєві проблеми регулювання банківської діяльності), інституцій (різка зміна законів, збільшення податкового та адміністративного тиску).

Розкриємо загрози економічній безпеці агрохолдингу «Миронівський хлібопродукт» в процесі формування та реалізації ним стратегії конкурентоспроможності (рис. Т.1).

Серед загроз економічній безпеці агрохолдингу «Миронівський хлібопродукт» особливу увагу визивають фінансова, кадрово-інтелектуальна, силова та інституційна.

Згідно фінансової звітності «МХП» фінансова стійкість підприємства знизилась у 2011 – 2015 роках, що наглядно демонструє коефіцієнт автономії, який, при нормативі більше 0,5, у 2011 та 2012 роках складав 0,48, у 2013 році – 0,45, у 2014 році – 0,41, у 2015 році – 0,32 (зменшення за період дослідження на 0,16). Стосовно кадрово-інтелектуальної загрози, то вона мала три складові: втрата підготовленого персоналу на тимчасово окупованих територіях; значний «відтік» висококваліфікованого, підготовленого у компанії персоналу на роботу у інші країни світу через неможливість конкурувати по оплаті праці; «відтік» сільськогосподарських працівників та персоналу нижчої ланки через неможливість конкурувати по оплаті праці. Силова загроза була здебільшого на тимчасово окупованих територіях та приходилася на збільшення долі кримінального тиску на бізнес агрохолдингу, переважно крадіжки.

Інституційна загроза була у введенні високих ставок податків, квотуванні експорту у країни ЄС, не можливості доступу на значну кількість експортних ринків через «не тарифні» перепони (стандарти якості), політику девальвації, високі ставки кредитів.

Надамо оцінку чинників впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Миронівський хлібопродукт» в процесі формування та реалізації ним стратегії конкурентоспроможності (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка чинників впливу на економічну безпеку агрохолдингу «МХП»

Чинник впливу	Сила впливу	Якість впливу
Безпосередні чинники виробництва	9	червона
Стабільність попиту на продукцію	8	жовта
Надійність постачальників	7	жовта
Зовнішня конкуренція на продукцію, яка йде на експорт	7	червона
Надійний захист комерційної таємниці	7	зелена

*- Складено автором на основі джерел: [245; 250; 251; 252; 253].

Стосовно чинників впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Миронівський хлібопродукт» необхідно звернути увагу на безпосередні чинники виробництва (червона зона) та зовнішню конкуренцію на експорт продукції. Проблеми виробництва пов'язані з якістю трудових ресурсів та «відтоком» підготовлених фахівців, а також з проблемами соціально-економічної інфраструктури та її розвитку у районах функціонування компанії.

Використовуючи отримані вище дані, фінансову звітність агрохолдингу [245; 250; 251; 252; 253], розробку О.В. Сусіденко [211, с. 33] та інформацію з таблиці М.1 наведемо у таблиці Т.2 (додаток Т) критеріальні характеристики та загальний показник економічної безпеки «МХП» (по прикладу провідних світових агрохолдингів з підрозділу 2.1). При цьому, враховуючи, що стратегії конкурентоспроможності агрохолдингу будуть досліджені нижче замінимо критеріальну характеристику на рівень управління конкурентоспроможністю.

Згідно таблиці Т.2 управління економічною безпекою на «МХП» потребує корегування і рівень економічної безпеки агрохолдингу – середній.

Розглянемо фактори впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Кернел Груп» в процесі формування та реалізації ним стратегії конкурентоспроможності (таблиця Т.3, додаток Т).

Оцінка факторів впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Кернел Груп» (табл. Т.3) дозволяє виявити фактори, що мають негативний вплив на діяльність компанії: винахідництво, залучення та розвиток талантів, гнучкість, нові методи розвитку, ціна, ємність та кон'юнктура ринку, кількість та доходи споживачів, схильність до споживання, геополітична розстановка, економічна політики держави, інституції.

Більшість факторів ідентичні до факторів розкритих для «МХП». Необхідно звернути увагу на проблеми гнучкості, що виражені у концентрації на декількох сегментах аграрного ринку (вирощування соняшника та виробництво соняшникової олії), а також проблему схильності до споживання, оскільки на експортних ринках, на які приходить більша доля продукції агрохолдингу частина споживачів орієнтована на споживання інших видів олії, у першу чергу оливкової.

На окрему увагу заслуговують жовта зона можливостей та витрат компанії. «Кернел Груп» мало збитки тільки у 2014 році (102 млн. дол. США), надалі агрохолдинг повернувся до прибуткової діяльності (101 млн. дол. США у 2015 році), рівень доходів від реалізації після 2013 року (2797 млн. дол. США) дещо знизився у 2014 – 2015 роках до 2393 та 2330 млн. дол. США відповідно, однак був значно вище рівня доходів 2011 – 2012 років (1021 та 1899 млн. дол. США відповідно).

Розкриємо загрози економічній безпеці агрохолдингу «Кернел Груп» в процесі формування та реалізації ним стратегії конкурентоспроможності (рис. Т.2, додаток Т).

Головні загрози економічній безпеці агрохолдингу «Кернел Груп» ідентичні до загроз «МХП». Проте, фінансова загроза дещо нижча через більшу фінансову стійкість агрохолдингу. Згідно фінансової звітності «Кернел Груп», фінансова стійкість підприємства знизилась у 2011 – 2014 роках, що наглядно

демонструє коефіцієнт автономії, який, при нормативі більше 0,5, у 2011 році склав 0,64, у 2012 – 2013 роках – 0,57, у 2014 році – 0,54 (зменшення за чотири роки на 0,1). У 2015 році коефіцієнт автономії склав 0,61 (зменшення по зрівнянню з 2011 роком на 0,03, та зростання по зрівнянню з 2014 роком на 0,07). Кадрово-інтелектуальна загроза була найбільша, тому що компанія мала суттєві втрати підготовлених сільськогосподарських працівників нижчої ланки.

Дослідимо чинники впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Кернел Груп» в процесі формування та реалізації ним стратегії конкурентоспроможності (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка чинників впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Кернел Груп»

Чинник впливу	Сила впливу	Якість впливу
Безпосередні чинники виробництва	8	червона
Стабільність попиту на продукцію	8	жовта
Надійність постачальників	6	жовта
Зовнішня конкуренція на продукцію, яка йде на експорт	8	червона
Надійний захист комерційної таємниці	8	зелена

*- Складено автором на основі джерел: [254; 255; 256; 257; 258].

Чинники впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Кернел Груп» ідентичні до чинників «МХП» за якістю впливу і дещо розрізняються за силою впливу. Відмічаємо нижчий вплив постачальників, який спричинений орієнтацією агрохолдингу на власне рослинництво та більшу силу впливу зовнішньої конкуренції через більшу орієнтацію компанії на експорт.

Використовуючи отримані вище дані, фінансову звітність агрохолдингу [254; 255; 256; 257; 258], розробку О.В. Сусіденко [211, с. 33] та інформацію з таблиці М.1 наведемо у таблиці Т.4 (додаток Т) критеріальні характеристики та загальний показник економічної безпеки «Кернел Груп».

Згідно таблиці Т.4 управління економічною безпекою на «Кернел Груп» потребує корегування і рівень економічної безпеки агрохолдингу – середній.

Характеристики факторів впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Астарта» в процесі формування та реалізації ним стратегії конкурентоспроможності (таблиця Т.5), будуть наступні.

Більшість факторів впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Астарта» ідентичні до факторів розкритих для «МХП» та «Кернел Групп». Окремою групою стоять проблеми гнучкості агрохолдингу, що виражено у концентрації на одному сегменті аграрного ринку (виробництво цукру), а також проблему схильності до споживання, оскільки на вітчизняному ринку відбувається часткова заміна цукру або на замінники цукру (виробництво продовольства), або на мед (населення).

Звертаємо увагу на жовту зону можливостей компанії та витрат. «Астарта» працювала прибутково весь період дослідження, нарощуючи прибутки (2011 рік – 121 млн. дол. США, 2012 рік – 96 млн. дол. США, 2013 рік – 82 млн. дол. США, 2014 рік – 131 млн. дол. США, 2015 рік – 143 млн. дол. США), та доходи від реалізації, хоча доходи від реалізації у 2015 році були менше рівня 2013 та 2014 років (314 млн. дол. США проти 327 та 352 млн. дол. США відповідно). На відміну від «МХП» та «Кернел Групп» на «Астарту» сильний вплив мала глобалізація і ТНК 8 проти 5 та 6 відповідно, що було викликано тиском виробників цукрових тростин на ринок цукру в країні та міжнародні ринки.

Розкриємо загрози економічній безпеці агрохолдингу «Астарта» в процесі формування та реалізації ним стратегії конкурентоспроможності (рис. Т.3, додаток Т).

Загрози економічній безпеці агрохолдингу «Астарта» були ідентичні до загроз попереднім агрохолдингам. Фінансова загроза була нижче ніж у «МХП» та вище ніж у «Кернел Групп», оскільки коефіцієнт автономії коливався на рівні 0,54 – 0,44 і склав у 2015 році 0,49. Необхідно звернути увагу на збільшення розміру техніко-технологічної загрози, оскільки «Астарта» на відміну від «МХП» та «Кернел Групп» активно купувала старі цукрові заводи і модернізувала їх, у той час як наведені вище агрохолдинги у більшості будували (купували) нові виробництва. Значна кадрово-інтелектуальна загроза пов'язана зі специфікою роботи цукрових заводів (сезонність), що призводить до суттєвих втрат кваліфікованих кадрів. Зростання інституційної загрози по

зрівнянню з попередніми агрохолдингами пов'язане з обов'язками України, що були взяті при вступі у ВТО (переробка цукрових тростин).

Проведемо оцінку чинників впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Астарта» в процесі формування та реалізації ним стратегії конкурентоспроможності (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка чинників впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Астарта»

Чинник впливу	Сила впливу	Якість впливу
Безпосередні чинники виробництва	9	червона
Стабільність попиту на продукцію	8	червона
Надійність постачальників	7	жовта
Зовнішня конкуренція на продукцію, яка йде на експорт	7	червона
Надійний захист комерційної таємниці	7	зелена

*- Складено автором на основі джерел: [259; 260; 261; 262; 263].

«Астарта» має три чинники впливу на економічну безпеку, що знаходяться у червоній зоні, у той час як «МХП» і «Кернел Груп» мали тільки два. Для агрохолдингу чинник «стабільність попиту на продукцію» знаходиться у червоній зоні (у двох попередніх агрохолдингів – жовта зона), оскільки у країні спостерігаються значні коливання попиту (зростання попиту у літній сезон), що впливає на фінансово-господарську діяльність агрохолдингу.

Використовуючи отримані вище дані, фінансову звітність агрохолдингу [259; 260; 261; 262; 263], розробку О.В. Сусіденко [211, с. 33] та інформацію з таблиці М.1 наведемо у таблиці Т.6 (додаток Т) критеріальні характеристики та загальний показник економічної безпеки «Астарта».

Згідно таблиці Т.6 управління економічною безпекою на «Астарта» потребує корегування і рівень економічної безпеки агрохолдингу – середній.

Наступним оцінимо фактори впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Група компаній «Овостар Юніон»» в процесі формування та реалізації ним стратегії конкурентоспроможності (таблиця Т.7).

Фактори впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Група компаній «Овостар Юніон»» досить ідентичні за якістю впливу до попередніх агрохолдингів. Дещо змінюється сила впливу, враховуючи специфіку здійснення фінансово-господарської діяльності компанії.

На увагу заслуговує знаходження у зеленій зоні такого фактору, як «можливості», в той час як у інших агрохолдингів він знаходився у червоній та жовтій зонах. Компанія має додаткові можливості завдяки зваженої фінансової політики, що виражається у зростанні прибутку в 2015 році до 32 млн. дол. США, який є найбільшим за період дослідження (2011 рік – 20 млн. дол. США, 2012 рік – 24 млн. дол. США, 2013 рік – 31 млн. дол. США, 2014 рік – 25 млн. дол. США) та низьких розмірах використання залученого капіталу (коефіцієнт автономії складав у 2011 році – 0,91, у 2012 році – 0,90, у 2013 році – 0,87, у 2014 році – 0,84, у 2015 році – 0,78).

Поступове зниження розміру коефіцієнту автономії свідчить про зважене залучення запозичених коштів у фінансово-господарську діяльність агрохолдингу та суттєві резерви з приводу залучення грошових коштів у майбутньому.

Проілюструємо загрози економічній безпеці агрохолдингу «Група компаній «Овостар Юніон»» в процесі формування та реалізації ним стратегії конкурентоспроможності (рис. Т.4, додаток Т).

Загрози економічній безпеці агрохолдингу «Група компаній «Овостар Юніон»» ідентичні до загроз, що наведені для інших розглянутих агрохолдингів, окрім відсутності фінансової загрози.

Оцінимо чинники впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Група компаній «Овостар Юніон»» в процесі формування та реалізації ним стратегії конкурентоспроможності (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка чинників впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Група компаній «Овостар Юніон»»

Чинник впливу	Сила впливу	Якість впливу
Безпосередні чинники виробництва	9	червона
Стабільність попиту на продукцію	8	червона
Надійність постачальників	7	жовта
Зовнішня конкуренція на продукцію, яка йде на експорт	5	червона
Надійний захист комерційної таємниці	8	зелена

*- Складено автором на основі джерел: [264; 265; 266].

Три чинників впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Група компаній «Овостар Юніон»» знаходяться у червоній зоні (ідентично до ситуації з агрохолдингом «Астарта»).

Використовуючи отримані вище дані, фінансову звітність агрохолдингу [264; 265; 266], розробку О.В. Сусіденко [211, с. 33] та інформацію з таблиці М.1 наведемо у таблиці Т.8 (додаток Т) критеріальні характеристики та загальний показник економічної безпеки «Група компаній «Овостар Юніон»».

Згідно таблиці Т.8 управління економічною безпекою на «Група компаній «Овостар Юніон»» ефективно і рівень економічної безпеки агрохолдингу – високий з наближенням до середнього.

Надамо оцінку факторам впливу на економічну безпеку агрохолдингу «AgroGeneration» в процесі формування та реалізації ним стратегії конкурентоспроможності (таблиця Т.9).

Оцінка факторів впливу на економічну безпеку агрохолдингу «AgroGeneration» (табл. Т.9) виявила значну групу факторів, що знаходяться у червоній зоні (значно більше, ніж у попередньо розглянутих агрохолдингів), а саме: виробництво, винахідництво, залучення та розвиток талантів, гнучкість, доля ринку, нові методи розвитку, асортимент, ціна, витрати, рівень диференціації товарів, глобалізація і ТНК, геополітична розстановка, економічна політика держави, інституції.

Наведена оцінка свідчить, що компанія, намагаючись отримати максимальну віддачу від рослинництва на орендованих землях за рахунок генномодифікованих (соя, кукурудза) і відносно отруйних рослин (ріпак), не змогла врахувати негативні зміни в економіці України та на світових ринках сільськогосподарської продукції (наприклад, зменшення вартості нафти суттєво зменшило закупівельні ціни на ріпак), що призвело до отримання збитків у 2013 – 2015 роках (2013 рік – 23 млн. дол. США, 2014 рік – 22 млн. дол. США, 2015 рік – 8 млн. дол. США) і низьких значень фінансової стійкості (коефіцієнт автономії у 2013 році – 0,35, у 2014 році – 0,07, у 2015 році – 0,52). Ситуацію вдалось дещо виправити тільки за рахунок допомоги материнської компанії.

Розкриємо загрози економічній безпеці агрохолдингу «AgroGeneration» в процесі формування та реалізації ним стратегії конкурентоспроможності (рис. Т.5, додаток Т).

Відзначаємо більш високий рівень загроз економічній безпеці агрохолдингу «AgroGeneration».

Оцінимо чинники впливу на економічну безпеку агрохолдингу «AgroGeneration» в процесі формування та реалізації ним стратегії конкурентоспроможності (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка чинників впливу на економічну безпеку агрохолдингу «AgroGeneration»

Чинник впливу	Сила впливу	Якість впливу
Безпосередні чинники виробництва	9	червона
Стабільність попиту на продукцію	7	жовта
Надійність постачальників	6	жовта
Зовнішня конкуренція на продукцію, яка йде на експорт	8	червона
Надійний захист комерційної таємниці	5	зелена

*- Складено автором на основі джерел: [267; 268; 269; 270; 271].

Два з чинників впливу на економічну безпеку агрохолдингу «AgroGeneration» були у червоній зоні, що відповідає рівню «МХП» та «Кернел Груп».

Використовуючи отримані вище дані, фінансову звітність агрохолдингу [267; 268; 269; 270; 271], розробку О.В. Сусіденко [211, с. 33] та інформацію з таблиці М.1 наведемо у таблиці Т.10 (додаток Т) критеріальні характеристики та загальний показник економічної безпеки «AgroGeneration».

Згідно таблиці Т.10 управління економічною безпекою на ««AgroGeneration» не ефективне і рівень економічної безпеки агрохолдингу – низький з наближенням до середнього.

Сформуємо підсумкову таблицю (табл. Т.11) за результатами оцінки факторів впливу на економічну безпеку агрохолдингів України (табл. Т.1, Т.3, Т.5, Т.7, Т.9).

Незначна група факторів впливу позитивно впливають на економічну безпеку агрохолдингів України, а саме: стратегія, реклама, маркетинг, продуктивність, хоча сила впливу даних факторів на агрохолдинги значна.

Найвпливовіші фактори у більшості здійснюють нейтральний або негативний вплив на агрохолдинги. При цьому, з таких внутрішніх факторів негативно впливає на агрохолдинги тільки ціна, у той час як з зовнішніх це: ємність і кон'юнктура ринку, кількість та доходи споживачів, геополітична розстановка, економічна політика держави та інституції. Дана ситуація викликана розвитком економічної кризи в Україні, агресією проти держави та різкою зміною експортних ринків по ряду вітчизняних агропродуктів.

Окрему групу негативних внутрішніх факторів впливу складають фактори, які пов'язані з інноваційною діяльністю та розвитком персоналу (винахідництво, залучення та розвиток талантів, нові методи розвитку), що свідчить про небажання агрохолдингів акцентувати увагу на даних витратних напрямках розвитку.

Стосовно загроз економічній безпеці агрохолдингів України (рис. Т.1 – Т.5), то чітко видно чотири базові загрози:

- фінансова (збитки, низькі значення фінансової стійкості);
- кадрово-інтелектуальна («відтік» підготовлених кадрів з усіх ланок агрохолдингів);
- силова (крадіжки та кримінальний тиск);
- інституційна (збільшення ставок податків, квотування експорту, доступ до ринку ЄС, політика девальвації, високі ставки кредитування, обмежений доступ до зовнішніх ринків кредитних ресурсів).

Побудуємо загальну таблицю (табл. 2.9) за результатами оцінки чинників впливу на економічну безпеку агрохолдингів України (табл. 2.4 – 2.8).

Таблиця 2.9

Рейтингова оцінка основних чинників впливу на економічну безпеку
агрохолдингів України

Чинник впливу на ЕБ	Сила впливу на ЕБ	Якість впливу на ЕБ
Внутрішні чинники		
Безпосередні чинники виробництва (якість людських ресурсів)	9/8/9/9/9	червона/червона/червона/червона/червона
Надійний захист комерційної таємниці	7/8/7/8/5	зелена/зелена/зелена/зелена/зелена
Зовнішні чинники		
Стабільність попиту на продукцію	8/8/8/8/7	жовта/жовта/червона/червона/жовта
Надійність постачальників	7/6/7/7/6	жовта/жовта/жовта/жовта/жовта
Зовнішня конкуренція на продукцію, яка йде на експорт	7/8/7/5/8	червона/червона/червона/червона/червона
Навколишнє середовище	6/7/7/6/7	жовта/жовта/жовта/жовта/жовта

*- Розроблено автором.

Безпосередні чинники виробництва мають найбільшу негативну силу впливу на фінансово-господарську діяльність агрохолдингів України за рахунок кількості та якості трудових ресурсів і якості соціально-економічної інфраструктури у державі. Стабільність попиту на продукцію за значної сили впливу має або негативний, або нейтральний ефект для фінансово-господарської діяльності агрохолдингів України, що пов'язано з економічною кризою у державі та різкою зміною експортних ринків. Надійність постачальників має нейтральний вплив на фінансово-господарську діяльність агрохолдингів України через їх вертикальну інтеграцію, що нівелює проблеми зі сторонніми постачальниками. Зовнішня конкуренція на продукцію, яка йде на експорт, має негативний вплив на фінансово-господарську діяльність агрохолдингів України, що пояснюється високою конкуренцією на експортних ринках, обмежень на вихід на ряд експортних ринків (ЄС), втрати ряду ринків збуту (країни Євразійського економічного союзу). Надійний захист комерційної таємниці має позитивний вплив на фінансово-господарську діяльність агрохолдингів України зі значною силою впливу [272].

Доповнимо проведене дослідження визначивши рівень економічної безпеки агрохолдингів України враховуючи результативність їх управлінської

діяльності щодо мінімізації впливу ризиків (рис. Т.6, додаток Т), спираючись при цьому на наукову працю М.І. Копитко [230, с. 41].

Наведене на рисунку Т.6 (додаток Т) підтверджує раніше зроблені висновки про рівень економічної безпеки та управління нею агрохолдингами України.

Таким чином, розрахунок загального показника економічної безпеки на основі критеріальних характеристик, графічна (таблиці та рисунок Т.6) інтерпретація рівня економічної безпеки показали одні й ті ж результати по обраним агрохолдингам України, що свідчить про правильність розрахунків.

Наведений рівень економічної безпеки було досягнуто обраними для дослідження агрохолдингами України з використанням певних методів мінімізації (ліквідації) загроз (ризиків) економічній безпеці. У таблиці 2.10 наведемо методи, що їх використовують обрані агрохолдинги з цією метою. За основу дослідження візьмемо групування методів, що надане О.В. Сусіденко [211, с. 46].

Таблиця 2.10

Методи мінімізації (ліквідації) загроз (ризиків) економічній безпеці, що використовуються агрохолдингами України

Метод/Агрохолдинг	«МХП»	«Кернел Групп»	«Астарта»	«Група компаній «Овостар Юніон»»	«AgroGeneration»
Створення системи резервів	–	+	–	+	–
Моніторинг середовища підприємства	+	–	–	+	–
Диверсифікація видів діяльності	–	–	–	–	+
Диверсифікація збуту і постачань	+	+	+	+	+
Диверсифікація кредитної заборгованості	–	+	–	+	–
Диверсифікація інвестицій	–	–	–	–	–
Розподіл відповідальності між учасниками	+	+	+	+	–
Відмова від ненадійних партнерів	+	+	+	+	–
Відмова від ризикових проектів	+	+	+	+	–
Страховання від загроз та небезпек	–	–	–	–	–
Відмова від продовження господарських відносин з партнерами, що систематично порушують договірні зобов'язання	+	+	+	+	–

*–Складено автором на основі джерел: [230].

Наведене у таблиці 2.10 вказує причини проблем всіх агрохолдингів України з управлінням власною економічною безпекою (забезпеченням

відповідного рівня економічної безпеки). Порівняння з таблицею 2.8. вказує на те, що агрохолдинги України значно менше використовують методи мінімізації (ліквідації) загроз (ризиків) економічній безпеці, особливо це стосується агрохолдингу «AgroGeneration».

Проведена оцінка загроз економічній безпеці агрохолдингів України дозволила виявити їх досить високу ефективність у протидії внутрішнім і зовнішнім негативним факторам (чинникам) впливу на фінансово-господарську діяльність не зважаючи на проблеми з використанням методів мінімізації (ліквідації) загроз (ризиків) економічній безпеці. При цьому, визначальну роль у такій ефективності грали розроблені стратегії конкурентоспроможності.

2.3. Вплив стратегій конкурентоспроможності на економічну безпеку агрохолдингів України

Розробка та реалізація стратегії конкурентоспроможності є базисом ефективного розвитку суб'єкта господарювання та основою його економічної безпеки. Дослідження економічної безпеки агрохолдингів України (див. 2.2) продемонструвало їх значну стійкість зовнішнім та внутрішнім загрозам, негативним факторам і чинникам. Але існують значні проблеми, у тому числі, які викликані прорахунками в управлінні власною конкурентоспроможністю і розробкою та реалізацією стратегій конкурентоспроможності. Для розуміння причин проблем агрохолдингів, їх перспектив розвитку в сучасних умовах розвитку світової економіки та економіки України необхідно проаналізувати стратегії конкурентоспроможності та оцінити їх вплив на розвиток даних аграрних компаній.

Стратегія конкурентоспроможності агрохолдингу «Миронівський хлібопродукт» направлена на досягнення трьох генеральних цілей (місія): провідний виробник м'яса птиці в Європі з одним із найсильніших продуктових брендів в Україні; один з найбільших виробників зерна в Україні зі значним

потенціалом зростання; найбільший виробник на ринку м'ясопереробки в Україні [245].

Для досягнення поставлених генеральних цілей стратегія конкурентоспроможності агрохолдингу включає сім складових.

Мінімізація витрат. Мінімізація витрат досягається за рахунок: вертикальної інтеграції холдингу (головні постачальники кормів на птахофабрики холдингу власні аграрні підприємства), економії витрат за рахунок впровадження сучасних технологій (годування птахів), економії витрат на енергію (біогазова станція), високої конверсії корму (найвища у галузі птахівництва в Україні – у 2015 році склала 2,1), контролю за витратами, оптимізації оподаткування (компанія зареєстрована у Люксембурзі).

Будівництво сучасних підприємств. За період дослідження на «МХП»: була побудована та введена в експлуатацію Вінницька птахофабрика (річний обсяг виробництва 220 тис. тон курятини – 40 % виробництва агрохолдингу у 2015 році); проведена реконструкція бройлерної птахофабрики МХП «Перемога Нова», яка була переведена в статус птахофабрики батьківського поголів'я; на птахофабриці «Оріль-Лідер» та Миронівській птахофабриці було розширено потужності з вирощування птахів; в межах ТОВ «Катеринопільський елеватор» було збудовано і введено в експлуатацію перший в МХП олієекстракційний завод, який повністю забезпечує потреби МХП в соєвому шроті; у м. Миронівка було введено в роботу нову лабораторію для потреб МПЗ «Легко», Миронівського заводу з виготовлення круп і комбікормів та Миронівської птахофабрики; було побудовано та введено в експлуатацію біогазову станцію, що працює на курячому посліді на потужностях птахофабрики «Оріль-Лідер» [273].

Збільшення земельного банку. З 2011 до 2015 року земельний банк агрохолдингу збільшився на 210 тис. га до 380 тис. га. у 2015 році.

Збільшення частки присутності на ринку України за рахунок як збільшення долі у продажах м'яса птиці (більше 55 % українського ринку промислового виробництва курятини у 2015 році), так і збільшення продажів

продукції з доданою вартістю (страви швидкого приготування та напівфабрикати) [273].

Просування торгових марок: «Наша ряба» (фасоване та не фасоване м'ясо курки), «Легко» (заморожені готові м'ясні продукти), «Башинський» (продукти з м'яса), «Qualiko» (експорт замороженої курятини) [274].

Розширення системи збуту. Розширення франчайзингової мережі (станом на 2015 р. – понад 2 000 точок) та поглиблення праці з супермаркетами.

Збільшення експорту. Агрохолдинг експортує власну продукцію більше ніж у 32 країни світу. У 2015 році на долю експорту у птахівництві припало 23% обсягів виробництва (132 тис. тон), з них у ЄС – 27 тис. тон (5 % виробництва). Агрохолдинг постачає на зовнішні ринки також пшеницю, соняшник та ріпак [245].

Проведена оцінка та дані звітності агрохолдингу дозволяють виділити низку стратегій конкурентоспроможності, що використовує у своїй діяльності агрохолдинг «Миронівський хлібопродукт». При цьому набір стратегій агрохолдингу відрізняється для ринку України та закордонних ринків і має різний вплив на його фінансово-господарську діяльність та економічну безпеку (табл. У.1, додаток У).

Розробка та реалізація комплексу стратегій конкурентоспроможності для ринку України позитивно впливає на економічну безпеку і розвиток агрохолдингу «Миронівський хлібопродукт», для міжнародних ринків – негативно. Така ситуація пов'язана з тим, що агрохолдинг є лідером на ринку України та компанією-новачком на міжнародних ринках.

Проведене дослідження стосовно факторів, загроз, чинників впливу на економічну безпеку агрохолдингу «МХП» (підрозділ 2.2) необхідно завершити розрахунком інтегрального показника економічної безпеки, що буде включати врахування комплексу стратегій конкурентоспроможності (підрозділ 2.3). Розрахунок даного показника буде спиратись на матеріали підрозділу 2.1 роботи (рисунок Р.1, додаток Р), а також інтерпретацію методу зваженої рейтингової оцінки, де вага складових показника буде визначена згідно

експертним оцінкам та матеріалам таблиць Т.1 і 2.4, а значення показників буде коливатись від 0 до 10 згідно порівняння з іншими агрохолдингами України.

Загальна формула розрахунку інтегрального показника економічної безпеки агрохолдингів України буде мати наступний вид:

$$I_{\text{еб}} = A_1 * I_{\text{к}} + A_2 * I_{\text{в}} + A_3 * I_{\text{п}} + A_4 * I_{\text{ф}} + A_5 * I_{\text{м}} + A_6 * I_{\text{зв}}, \quad (2.1)$$

де, $I_{\text{еб}}$ – інтегральний показник економічної безпеки агрохолдингу; $A_1, A_2, A_3, A_4, A_5, A_6$ – вага складових інтегрального показника (у сумі повинна дорівнювати 1,0); $I_{\text{к}}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу (розраховується окремо, див. формулу 2.2); $I_{\text{в}}$ – показник ефективності виробництва (значення від 0 до 10); $I_{\text{п}}$ – показник ефективності управління персоналом (значення від 0 до 10); $I_{\text{ф}}$ – показник рівня фінансового стану (значення від 0 до 10); $I_{\text{м}}$ – показник ефективності менеджменту (значення від 0 до 10); $I_{\text{зв}}$ – зведений показник впливу зовнішніх факторів (значення від 0 до 10).

Звертаємо особливу увагу на розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності агрохолдингу, що повинен включати дві складові: інтегральний показник конкурентоспроможності на вітчизняному ринку та інтегральний показник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. При цьому, враховуючи різну долю вітчизняного та зовнішніх ринків збуту у доходах (прибутках) різних агрохолдингів пропонується корегувати вплив ринків на загальну конкурентоспроможність за рахунок вагових коефіцієнтів. Формула розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності агрохолдингу пропонується наступна:

$$I_{\text{к}} = A_1 * I_{\text{кв}} + A_2 * I_{\text{кз}}, \quad (2.2)$$

де, $I_{\text{к}}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу; A_1, A_2 – вага складових інтегрального показника (у сумі повинна дорівнювати

1,0); $I_{\text{кв}}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу на внутрішньому (вітчизняному) ринку збуту (розраховується окремо, див. формулу 2.3); $I_{\text{кз}}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу на зовнішніх ринках збуту (розраховується окремо, див. формулу 2.4).

Зазначаємо, що складові $I_{\text{кв}}$ та $I_{\text{кз}}$ будуть однакові, різниця буде лише в вагових коефіцієнтах.

Формула розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності агрохолдингу на внутрішньому (вітчизняному) ринку збуту пропонується наступна:

$$I_{\text{кв}} = A_1 * I_{\text{яск}} + A_2 * I_{\text{др}} + A_3 * I_{\text{ц}} + A_4 * I_{\text{вит}} + A_5 * I_{\text{я}} + A_6 * I_{\text{мар}}, \quad (2.3)$$

де, $I_{\text{кв}}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу на внутрішньому (вітчизняному) ринку збуту; $A_1, A_2, A_3, A_4, A_5, A_6$ – вага складових інтегрального показника (у сумі повинна дорівнювати 1,0); $I_{\text{яск}}$ – показник якості стратегій конкурентоспроможності (значення від 0 до 10); $I_{\text{др}}$ – показник долі ринку (значення від 0 до 10); $I_{\text{ц}}$ – показник рівня цін (значення від 0 до 10); $I_{\text{вит}}$ – показник рівня витрат (значення від 0 до 10); $I_{\text{я}}$ – показник якості продукції (значення від 0 до 10); $I_{\text{мар}}$ – показник ефективності маркетингу (значення від 0 до 10).

Формула розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності агрохолдингу на зовнішніх ринках збуту пропонується наступна:

$$I_{\text{кз}} = A_1 * I_{\text{яск}} + A_2 * I_{\text{др}} + A_3 * I_{\text{ц}} + A_4 * I_{\text{вит}} + A_5 * I_{\text{я}} + A_6 * I_{\text{мар}}, \quad (2.4)$$

де, $I_{\text{кз}}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу на зовнішніх ринках збуту [275].

Зазначаємо, що наведений розрахунок інтегрального показника економічної безпеки необхідно буде зробити за всіма обраними

агрохолдингами України та порівняти отримані значення. Однак, враховуючі відсутність ряду даних для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності розрахунки будуть зроблені у наступному підрозділі дослідження.

Дослідивши комплекс стратегій конкурентоспроможності агрохолдингу «МХП» можемо розрахувати інтегральні показники його конкурентоспроможності та економічної безпеки (формули 2.1 – 2.4).

Розпочнемо з розрахунку інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу на внутрішньому (вітчизняному) ринку збуту.

$$I_{\text{кв}} = 0,2*8 + 0,2*9 + 0,3*8 + 0,1*7 + 0,1*7 + 0,1*8 = 8.$$

Надалі розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу на зовнішніх ринках збуту:

$$I_{\text{кз}} = 0,3*4 + 0,1*3 + 0,1*7 + 0,2*6 + 0,2*7 + 0,1*4 = 5,2.$$

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу «Миронівський хлібопродукт»:

$$I_{\text{к}} = 0,6*8 + 0,4*5,2 = 6,88.$$

Останнім розрахуємо інтегральний показник економічної безпеки «МХП»:

$$I_{\text{еб}} = 0,3*6,88 + 0,1*8 + 0,1*7 + 0,2*6 + 0,1*7 + 0,2*5 = 6,464.$$

Підсумовуючи проведене дослідження відмічаємо, що вагові коефіцієнти та показники було взято, спираючись на експертні оцінки та дані таблиць Т.1 і 2.4, а також рисунку Т.1 (додаток Т) з підрозділу 2.2 дослідження.

Стратегія конкурентоспроможності агрохолдингу «Кернел Груп» направлена на досягнення генеральної мети (місія): максимізація вартості капіталу акціонерів [246].

Стратегія конкурентоспроможності агрохолдингу «Кернел Груп» базується на фіксованих імперативах, стратегічних напрямках та п'ятирічних цілях.

Імперативи.

Фінансова стабільність. Дослідження фінансових показників агрохолдингу (підрозділ 2.2) показало наявність короткострокових фінансових проблем у 2014 році. Надалі проблеми було усунуто (окрім рівня доходів).

Консолідація. Зростання земельного фонду з 180 тис. га у 2011 році до 390 тис. га у 2015 році шляхом купівлі ряду агропідприємств («Укррос», «Енселко», «Дружба-Нова» та ін.). Введення у дію елеваторів загальною потужністю 600 тис. тон збереження зернових у рік. Купівля та отримання оперативного контролю над потужностями з виробництва олії та обробки, збереження та транспортування зернових (елеватори, морські термінали та ін.).

Професійна команда лідерів. Керівники компанії мають значний досвід управління агропідприємствами та постійно підвищують рівень власної кваліфікації [254; 255; 256; 257; 258].

Стратегічні напрямки.

Географічна концентрація. Земельний фонд, агропідприємства холдингу, виробничі потужності, елеватори, портові термінали знаходяться в Україні (переважно) та Російській Федерації.

Якісні активи. Компанія концентрується на купівлі провідних агропідприємств в Україні та РФ («Евротек», «Трансбалктермінал», «Allseeds», «Русские масла» та ін.) підвищуючи ефективність їх фінансово-господарської діяльності. Агрохолдинг також розвиває власні бренди соняшникової олії: «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак Золота».

Операційна дисципліна. Підтримується відповідними корпоративними стандартами [254; 255; 256; 257; 258].

П'ятирічні цілі.

Консолідація олійної промисловості в Україні за рахунок придбання виробничих активів.

Подвоєння експорту зернових від рівня 2014 року за рахунок: збільшення власного земельного фонду, збільшення урожайності зернових у власних агропідприємствах, збільшення співпраці з незалежними агровиробниками України.

Забезпечення лідерства по вартісним показникам у рослинництві за рахунок: збільшення урожайності; зменшення втрат при збиранні врожаю, його збереженні та транспортуванні; оптимізації витрат (вертикальна інтеграція, використання альтернативних джерел енергії, автоматизація процесів виробництва, оптимізація оподаткування), контролю за витратами [254; 255; 256; 257; 258].

Проведена оцінка та дані звітності агрохолдингу дозволяють виділити низку стратегій конкурентоспроможності, що використовує у своїй діяльності агрохолдинг «Кернел Груп». Стратегії мають різний вплив на його фінансово-господарську діяльність та економічну безпеку (табл. У.2, додаток У).

Розробка та реалізація комплексу стратегій конкурентоспроможності позитивно впливає на економічну безпеку і розвиток агрохолдингу «Кернел Груп», оскільки компанія є лідером як на ринку України, так і на міжнародних ринках.

Дослідивши комплекс стратегій конкурентоспроможності агрохолдингу «Кернел Груп» можемо розрахувати інтегральні показники його конкурентоспроможності та економічної безпеки (формули 2.1 – 2.4).

Розпочнемо з розрахунку інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу на внутрішньому (вітчизняному) ринку збуту.

$$I_{\text{кв}} = 0,2 \cdot 8 + 0,2 \cdot 9 + 0,3 \cdot 9 + 0,1 \cdot 7 + 0,1 \cdot 8 + 0,1 \cdot 7 = 8,3.$$

Надалі розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу на зовнішніх ринках збуту:

$$I_{\text{кз}} = 0,3 \cdot 6 + 0,1 \cdot 7 + 0,1 \cdot 8 + 0,2 \cdot 6 + 0,2 \cdot 7 + 0,1 \cdot 5 = 6,4.$$

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу «Кернел Груп»:

$$I_{\text{к}} = 0,4 \cdot 8,3 + 0,6 \cdot 6,4 = 7,16.$$

Останнім розрахуємо інтегральний показник економічної безпеки «Кернел Груп»:

$$I_{\text{еб}} = 0,3 \cdot 7,16 + 0,1 \cdot 8 + 0,1 \cdot 8 + 0,2 \cdot 6 + 0,1 \cdot 7 + 0,2 \cdot 4 = 6,448.$$

Підсумовуючи проведені дослідження відмічаємо, що вагові коефіцієнти та показники було взято, спираючись на експертні оцінки та дані таблиць Т.3 і 2.5, а також рисунку Т.2 з підрозділу 2.2 дослідження.

Стратегія конкурентоспроможності агрохолдингу «Астарта» направлена на досягнення наступної місії: з духовністю до земного: стверджуючи вічні цінності, розвиваємо і використовуємо потенціал Землі та вносимо вклад у розвиток високодуховного суспільства [247].

Стратегія конкурентоспроможності агрохолдингу базується на шести складових.

Турбота про світ та генерація значного зиску для суспільства. Агрохолдинг інвестує значні кошти у соціальну сферу та охорону навколишнього середовища. У соціальні проекти агрохолдингу за 2011 – 2015 роки було інвестовано 38 млн. грн. «Астатрта» підтримує 101 школу, 55 дитячих садків, 32 будинки культури, 28 спортивних команд, 59 фельдшерських пунктів, 9 лікарень у населених пунктах де здійснює власну операційну діяльність. Витрати на охорону навколишнього середовища за період дослідження сягнули 42 млн. грн. У цьому напрямку агрохолдинг інвестує кошти у зменшення шкідливих викидів та використання альтернативних джерел енергії. У 2008 році «Астартта», першою з українських аграрних компаній, уклала Угоду з Міжнародним Фондом вуглецевих кредитів, заснованим ЄБРР та ЄІБ, на реалізацію карбонових квот в рамках Кіотського протоколу, який покриває зниження викидів вуглецю заводами компанії у період 2008 -2012 роках. У 2014 році введено в експлуатацію біогазовий комплекс у м. Глобіно (Полтавська область) [276].

Бути інноваційними та унікальними. Агрохолдинг є лідером з впровадження інноваційних рішень у сфері вирощування цукрових буряків та виробництва цукру в Україні, що призводить до найвищої їх врожайності в країні (більше 500 ц/га) та зростання прибутків (за період дослідження на 22 млн. євро або на 18,16 %). «Астартта» є унікальною для України вертикально-

інтегрованою компанією з виробництва аграрної продукції (цукор, соя, молоко, зернові).

Максимальна ефективність. Досягається за рахунок: збільшення доходів (за період дослідження на 10 млн. євро); оптимізації витрат (за період дослідження зменшення на 12 млн. євро). Збільшення доходів відбувається за рахунок розвитку всіх сегментів компанії та зростання експорту (у 2011 році 13% доходів агрохолдинг отримував від експорту, у 2012 році – 24 %, у 2013 році – 20 %, у 2014 році – 24 %, у 2015 році – 36 %). Оптимізація витрат відбувається за рахунок: економії енергоносіїв, контролю за витратами, оптимізації оподаткування (компанія зареєстрована у Нідерландах). Ефективність агрохолдингу виражена у високих показниках рентабельності (зростання за період дослідження на 6 % до 46 % у 2015 році).

Командна робота для досягнення результату. Агрохолдинг має високопрофесіональну команду менеджерів і активно підвищує ефективність управління.

Усунення обмежень для майбутнього успіху. Стратегічними планами розвитку компанії передбачено збільшення долі на ринках України (особливо на ринку цукру з 25 % у 2015 році до 35 % у 2020 році) та зростання долі експорту у доходах компанії до 45 % у 2020 році.

Побудова довгострокових відносин з власниками (акціонерами). Відделено головні принципи взаємовідносин: чесність, точність, прозорість, інформаційна відкритість, довгостроковість [259; 260; 261; 262; 263].

Проведена оцінка та дані звітності агрохолдингу дозволяють виділити ряд стратегій конкурентоспроможності, що використовує у своїй діяльності агрохолдинг «Астарта». Стратегії мають різний вплив на його фінансово-господарську діяльність та економічну безпеку (табл. У.3, додаток У).

Стратегії конкурентоспроможності, що використовуються агрохолдингом «Астарта» ідентичні до стратегій конкурентоспроможності «Кернел Груп», однак перший використовує їх переважно на ринках агропродуктів України, другий – на міжнародних ринках.

Дослідивши комплекс стратегій конкурентоспроможності агрохолдингу «Астарта» можемо розрахувати інтегральні показники його конкурентоспроможності та економічної безпеки (формули 2.1 – 2.4).

Розпочнемо з розрахунку інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу на внутрішньому (вітчизняному) ринку збуту.

$$I_{\text{кв}} = 0,2 \cdot 9 + 0,2 \cdot 8 + 0,3 \cdot 8 + 0,1 \cdot 8 + 0,1 \cdot 9 + 0,1 \cdot 8 = 8,3.$$

Надалі розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу на зовнішніх ринках збуту:

$$I_{\text{кз}} = 0,3 \cdot 5 + 0,1 \cdot 3 + 0,1 \cdot 8 + 0,2 \cdot 5 + 0,2 \cdot 7 + 0,1 \cdot 3 = 5,3.$$

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу «Астарта»:

$$I_{\text{к}} = 0,7 \cdot 8,3 + 0,3 \cdot 5,3 = 7,4.$$

Останнім розрахуємо інтегральний показник економічної безпеки «Астарта»:

$$I_{\text{еб}} = 0,3 \cdot 7,4 + 0,1 \cdot 6 + 0,1 \cdot 6 + 0,2 \cdot 7 + 0,1 \cdot 6 + 0,2 \cdot 6 = 6,62.$$

Підсумовуючи проведене дослідження відмічаємо, що вагові коефіцієнти та показники було взято, спираючись на експертні оцінки та дані таблиць Т.5 і 2.6, а також рисунку Т.3 з підрозділу 2.2 дослідження.

Стратегія конкурентоспроможності агрохолдингу «Група компаній «Овостар Юніон»» спрямована на досягнення генеральної мети (місії): посилення позицій провідного виробника високоякісних брендovаних яєць та яєчних продуктів в Україні за рахунок подальшого розвитку національного бренду «Ясенсвіт», посилення позицій лідера з якості яєчних продуктів ТМ «Овостар», посилення вертикальної інтеграції та подальший розвиток експортних поставок [248].

Ключові елементи стратегії конкурентоспроможності агрохолдингу.

Просування брендів агрохолдингу за рахунок збільшення лояльності споживачів та виходу на міжнародні ринки агропродуктів. Агрохолдинг розвиває наступні бренди: ТМ «Ясенсвіт» (курячі яйця), ТМ «Овостар» (яєчні

продукти), ТМ «Original Eggs» (преміальні курячі яйця), ТМ «Жива» (соняшникова олія) [277].

Органічне зростання в рамках вертикальної інтеграції та впровадження провідних технологій, що включає: оновлення виробничих потужностей за рахунок впровадження інноваційних технологій; збільшення ефективності виробничого процесу шляхом встановлення самого сучасного обладнання; розвиток допоміжних об'єктів інфраструктури у відповідності зі збільшенням виробництва яєць. В структуру агрохолдингу входить ТОВ «Ovostar Union», ТОВ «Ясенсвіт», ТОВ «Овостар», ПАТ «Птахофабрика Україна», ПАТ «Малинове», ПАТ «Крушинський птахівничий комплекс», ТОВ «Скибинський комбікормовий завод». У 2011 році доля компанії на ринку яєць України склала 4 % (загальне виробництво 18,7 млрд. яєць), у 2012 році – 5 % (19,1 млрд. яєць), у 2013 році – 8 % (19,8 млрд. яєць), у 2014 році – 8 % (19,9 млрд. яєць), у 2015 році – 12 % (16,8 млрд. яєць). У 2011 році доля компанії на ринку рідких яєчних продуктів України склала 3 % (загальне виробництво 4166 тон), у 2012 році – 4% (5589 тон), у 2013 році – 7 % (7400 тон), у 2014 році – 90 % (7260 тон), у 2015 році – 94 % (7105 тон). У 2011 році доля компанії на ринку сухих яєчних продуктів України склала 2 % (загальне виробництво 12078 тон), у 2012 році – 2% (16470 тон), у 2013 році – 5 % (26500 тон), у 2014 році – 6 % (29040 тон), у 2015 році – 13 % (13095 тон). Доходи компанії за період дослідження зросли на 25 млн. дол. США (+49,41 %), прибуток на 9 млн. дол. США (+39,06 %) [264; 265; 266].

Збільшення експорту за рахунок розширення географії продажів, розширення асортименту, розвитку постачання до ЄС. Доходи від експорту за період дослідження зросли на 14 млн. дол. США (+184,21 %). У 2015 році агрохолдинг отримував 2 % всіх доходів від експортних поставок до ЄС (перші поставки відбулись у 2014 році), 1 % всіх доходів від експортних поставок до Африки (перші поставки відбулись у 2015 році), 25 % всіх доходів від експортних поставок до країн Середнього Сходу (перші поставки відбулись у

2010 році). Доля експорту у доходах компанії зросла за п'ять років з 15 % у 2011 році до 28 % у 2015 році на 13 % [264; 265; 266].

Проведена оцінка та дані звітності агрохолдингу дозволяють виділити ряд стратегій конкурентоспроможності, що використовує у своїй діяльності «Група компаній «Овостар Юніон»». При цьому набір стратегій агрохолдингу відрізняється для ринку України та закордонних ринків і має різний вплив на його фінансово – господарську діяльність та економічну безпеку (табл. У.4).

Стратегії конкурентоспроможності, що використовуються агрохолдингом «Група компаній «Овостар Юніон»» майже ідентичні до стратегій конкурентоспроможності «Миронівського хлібопродукту». Однак, якщо останній вже є лідером на ринку України, то перший тільки намагається збільшити власну долю на ринку до лідерських значень. При цьому, стратегії конкурентоспроможності, що використовуються агрохолдингом для вітчизняного ринку в цілому позитивно впливають на його економічну безпеку. Проникнення на міжнародні ринки негативно впливає на економічну безпеку компанії.

Дослідивши комплекс стратегій конкурентоспроможності агрохолдингу «Група компаній «Овостар Юніон»» розрахуємо інтегральні показники його конкурентоспроможності та економічної безпеки (формули 2.1 – 2.4).

Розпочнемо з розрахунку інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу на внутрішньому (вітчизняному) ринку збуту.

$$I_{\text{кв}} = 0,2*9 + 0,2*7 + 0,3*9 + 0,1*9 + 0,1*9 + 0,1*9 = 8,6.$$

Надалі розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу на зовнішніх ринках збуту:

$$I_{\text{кз}} = 0,3*6 + 0,1*3 + 0,1*9 + 0,2*8 + 0,2*8 + 0,1*6 = 6,8.$$

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу «Група компаній «Овостар Юніон»»:

$$I_{\text{к}} = 0,6*8,6 + 0,4*6,8 = 7,88.$$

Останнім розрахуємо інтегральний показник економічної безпеки «Група компаній «Овостар Юніон»»:

$$I_{\text{сб}} = 0,3 \cdot 7,88 + 0,1 \cdot 7 + 0,1 \cdot 8 + 0,2 \cdot 7 + 0,1 \cdot 7 + 0,2 \cdot 6 = 7,164.$$

Підсумовуючи проведені дослідження відмічаємо, що вагові коефіцієнти та показники було взято, спираючись на експертні оцінки та дані таблиць Т.7 і 2.7, а також рисунку Т.4 з підрозділу 2.2 дослідження.

Стратегія конкурентоспроможності агрохолдингу «AgroGeneration» направлена на реалізацію генеральної мети (місії): «AgroGeneration – динамічна, успішна та ефективна міжнародна компанія; команда однодумців, що робить вагомий внесок у забезпечення України та світу якісною продовольчою продукцією. Ми інвестуємо в новітні технології та в інтелектуальний капітал, дбайливо ставлячись до землі та людей, що живуть і працюють на ній, задля добробуту кожного» [278].

Місія агрохолдингу чітко вказує на ряд моментів, а саме: посилення для власників та потенційних інвесторів про те, що компанія робить акцент на динамічний розвиток, досягнення успіху та підвищення власної ефективності; вказується на командну роботу; акцентується увага на міжнародному характеру агрохолдингу; функціонування як на ринку України, так і на міжнародних ринках продовольчих товарів; вирощування і продаж якісної продовольчої продукції за рахунок інновацій та новацій з акцентом на соціальні аспекти діяльності та охорону навколишнього середовища.

Оцінка фінансово – господарської діяльності агрохолдингу «AgroGeneration» згідно його звітності та виявлення факторів, чинників впливу на його економічну безпеку, а також загроз економічній безпеці (див. 2.2) вказує на декларативність розробленої місії.

Головні принципи реалізації стратегії конкурентоспроможності агрохолдингу:

– Професійність та ефективність. «Ми відповідально ставимося до всього, що робимо, прагнемо постійного покращення результатів та скорочення витрат, досягаючи максимальної ефективності». AgroGeneration є одним з провідних

сільськогосподарських виробників України за операційною ефективністю, демонструючи значно вищі показники у порівнянні з середніми показниками по країні. Компанією керує сильна та професійна команда менеджерів із значним досвідом роботи у аграрному секторі, яка пліч-о-пліч із високо кваліфікованими технічними та виробничими спеціалістами галузі здатна досягти високих результатів роботи та забезпечити збільшення вартості компанії [278].

Наведений вище принцип у повній мірі не було реалізовано, оскільки компанія у 2013 – 2015 роках мала збитки (див. 2.2), що вказує на низьку ефективність у фінансово-господарській діяльності та прорахунки менеджменту. Окремо необхідно відмітити посилення на збільшення вартості компанії, оскільки, згідно звітності агрохолдингу, його вартість зросла тільки за рахунок об'єднання у жовтні 2013 року з великою українською аграрною компанією Harmelia і не була пов'язана з ефективною діяльністю менеджменту [267; 268; 269; 270; 271].

– Прозорість і чесність. «Ми ведемо прозорий і чесний бізнес, суворо дотримуючись законів тих країн, де веде свою діяльність компанія. Ми відкриті у співпраці з клієнтами та партнерами, представниками влади; своєчасно інформуємо наших акціонерів, інвесторів та контрагентів про всі значні події, зміни та плани компанії, більш за все цінуючи надану нам довіру» [278].

Даний принцип виконується майже у повній мірі. Агрохолдинг має досить детально розроблений веб – сайт, де подається максимальний обсяг інформації, у тому числі звітність компанії за різні проміжки часу, включаючи річні звіти. Інформація подається компанією на трьох мовах: англійська, французька та українська. Негативним моментом є відсутність фінансової інформації на українській мові, що дещо нівелює заявлений принцип.

– Турбота про землю та людей. «Ми дбайливо ставимося до землі, що обробляємо – головного природного багатства країни та до людей, що живуть і працюють на ній. Діяльність компанії сприяє покращенню соціальної ситуації в регіонах присутності, перш за все, шляхом створення робочих місць з

достойним рівнем оплати праці, а також підтримці тих, кому допомога потрібна найбільше» [278].

Наведений принцип має декларативний характер, оскільки частина з агрокультур, що вирощує агрохолдинг має негативний вплив на землі сільськогосподарського призначення (ріпак, соя, соняшник). Така ж ситуація з робочими місцями та соціальним аспектом діяльності компанії. Рівень оплати праці на підприємствах компанії не відрізняється від середнього по Україні у аграрній сфері, значної кількості робочих місць не створено, витрати на соціальну сферу у місцях ведення господарської діяльності агрохолдингу мінімальні.

– Патріотизм і відданість спільній справі. «Ми любимо свою країну, свою компанію і свою роботу». Кожен співробітник докладає максимальних зусиль, задля досягнення поставленої мети. AgroGeneration дбає про своїх працівників, надаючи їм можливості для розвитку, надихаючи цілями та спільними ідеями. «Розвиваючи бізнес, ми вселяємо впевненість у наших співробітників і робимо внесок в успішний розвиток України» [278].

Даний принцип стосується у більшій мірі менеджерів різних рівнів та співробітників головного офісу агрохолдингу. У той же час, персонал компанії у агрогосподарствах має досить низьку лояльність, про що наглядно інформує рівень крадіжок, який є незмінно високим та проблеми з трудовою дисципліною на ряді аграрних підприємств агрохолдингу [267; 268; 269; 270; 271].

– Інноваційність і технологічність. «Ми застосовуємо сучасні підходи до ведення бізнесу та новітні комплексні методи виробництва сільськогосподарської продукції, постійно вдосконалюємо кожен ланку операційного процесу для досягнення найкращих результатів» [278].

Наведений вище принцип виконується майже в повному обсязі, хоча необхідно відмітити наявність у компанії і застарілого обладнання та техніки, а також бажання економії у цьому напрямку. З іншого боку все, що стосується посівного матеріалу, мінеральних добрив, засобів боротьби зі шкідниками,

технологій посіву зерна, збору, перевезення та збереження зібраного врожаю спирається на новітні досягнення або передовий досвід вітчизняних та закордонних виробників продовольчої продукції.

Проведена оцінка та дані звітності агрохолдингу дозволяють виділити ряд стратегій конкурентоспроможності, що використовує у своїй діяльності агрохолдинг «AgroGeneration». Стратегії мають різний вплив на його фінансово-господарську діяльність та економічну безпеку (табл. У.5).

Розробка та реалізація комплексу стратегій конкурентоспроможності для агрохолдингу «AgroGeneration» несе загрозу його економічній безпеці. Компанія потребує внесення кардинальних змін в розробку та реалізацію власної стратегії конкурентоспроможності.

Дослідивши комплекс стратегій конкурентоспроможності агрохолдингу «AgroGeneration» можемо розрахувати інтегральні показники його конкурентоспроможності та економічної безпеки (формули 2.1 – 2.4).

Розпочнемо з розрахунку інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу на внутрішньому (вітчизняному) ринку збуту.

$$I_{\text{кв}} = 0,2*6 + 0,2*4 + 0,3*7 + 0,1*6 + 0,1*6 + 0,1*2 = 5,5.$$

Надалі розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу на зовнішніх ринках збуту:

$$I_{\text{кз}} = 0,3*5 + 0,1*3 + 0,1*7 + 0,2*6 + 0,2*7 + 0,1*2 = 5,3.$$

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності агрохолдингу «AgroGeneration»:

$$I_{\text{к}} = 0,3*5,5 + 0,7*5,3 = 5,36.$$

Останнім розрахуємо інтегральний показник економічної безпеки «AgroGeneration»:

$$I_{\text{еб}} = 0,3*5,36 + 0,1*4 + 0,1*4 + 0,2*7 + 0,1*5 + 0,2*6 = 5,508.$$

Підсумовуючи проведенне дослідження відмічаємо, що вагові коефіцієнти та показники було взято, спираючись на експертні оцінки та дані таблиць Т.9 і 2.8, а також рисунку Т.5 з підрозділу 2.2 дослідження.

Підсумуємо та оцінимо вплив стратегій конкурентоспроможності, що використовуються агрохолдингами України на їх економічну безпеку використовуючи дані таблиць У.1 – У.5 (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Вплив стратегії конкурентоспроможності на економічну безпеку агрохолдингів України

Назва стратегії	МХП	КернелГру пп	Астарта	Овостар Юніон	AgroGenerati on	Вплив на рівень ЕБ
Абсолютне лідерство у витратах	+	+	+	+	–	позитивний
Розвиток ринку	+	+	+	+	–	нейтральний
Наступальна війна	–	–	–	+	–	нейтральний
Оборонна війна	+	+	+	–	–	позитивний
Стратегія лідера (наступальна)	+	+	+	+	–	позитивний
Територіальна диверсифікація	+	–	–	–	–	позитивний
Територіальна концентрація	–	+	+	+	–	негативний
Диверсифікація збуту	+	+	+	+	–	позитивний
Стратегія інтегрованого росту	+	+	+	+	+	нейтральний
Стратегія «багряного океану»	+	+	+	+	+	нейтральний
Фокусування	+	–	–	+	+	негативний
Проникнення на ринок	+	–	–	+	+	нейтральний
Партизанська війна	+	–	–	+	+	негативний
Стратегія послідовника	+	–	–	+	+	негативний
Територіальна концентрація	+	–	–	+	+	негативний
Диверсифікація збуту	+	–	–	+	+	позитивний
Стратегія концентрованого росту	+	–	–	+	–	негативний

*- Розроблено автором.

Досліджуючи стратегії конкурентоспроможності агрохолдингів України, можливо прослідити дві базові стратегії розвитку компаній:

1. «Ринок України + експорт». Таким чином діють «МХП», «Астарта», «Група компаній «Овостар Юніон»». Дані агрохолдинги займаючи провідне положення у певних сегментах аграрного ринку України та не маючи значних проблем з економічною безпекою, активно розвивають експорт власної

аграрної продукції, що на початкових етапах негативно впливає на економічну безпеку і пов'язане зі значними витратами та втратами.

2. «Експорт + ринок України». Цієї стратегії дотримуються «Кернел Групп» та «AgroGeneration». Дані компанії орієнтовані на експортні постачання, ринок України для них один з багатьох. Хоча причини такої поведінки агрохолдингів різні: ринок України для «Кернел Групп» вузький і вона його вже переросла; «AgroGeneration» намагається отримати максимальну виручку у стабільній валюті і збільшити зиск для власних акціонерів [279].

У таблиці 2.12 дослідимо вплив на потенціал економічної безпеки провідних агрохолдингів України стратегій їх конкурентоспроможності.

Таблиця 2.12

Вплив на потенціал економічної безпеки провідних агрохолдингів України стратегій їх конкурентоспроможності

Характеристика/Аг-г	МХП	КернелГрупп	Астарта	ОвостарЮніон	AgroGeneration
Приналежність земельного фонду	1 країна (концентрація)	2 країни (відносна концентрація)	1 країна (концентрація)	1 країна (концентрація)	1 країна (концентрація)
Розміри земельного фонду	Зростають	Зростають	Зростають	Зростають	Зростають
Кількість бізнес-сегментів (продуктів)	5 (обмежена диверсифікація)	5 (обмежена диверсифікація)	3 (обмежена диверсифікація)	2 (обмежена диверсифікація)	1 (концентрація)
Збутова стратегія	Диверсифікація з акцентом на експорт	Диверсифікація з акцентом на експорт	Диверсифікація з акцентом на експорт	Диверсифікація з акцентом на експорт	Диверсифікація з акцентом на експорт
Характеристика продуктів	Тваринництво, рослинництво, низькомаржинальні (переважно)	Рослинництво, низькомаржинальні (переважно)	Тваринництво, рослинництво, низькомаржинальні (переважно)	Тваринництво, рослинництво, низькомаржинальні (переважно)	Рослинництво, низькомаржинальні
Боротьба за ринки збуту	«Багряний океан»	«Багряний океан»	«Багряний океан»	«Багряний океан»	«Багряний океан»
Доходи	Знижуються (коливання)	Знижуються (коливання)	Зростають (коливання)	Зростають (коливання)	Зростають (коливання)
Чистий прибуток	Збиток (позитив на динаміка)	Знижується (негативна динаміка)	Зростає (коливання)	Зростає (позитивна динаміка)	Збитки (позитивна динаміка)
Фінансова стійкість	Низька (негативна динаміка)	Достатня (коливання)	Низька (коливання)	Висока (негатив на динаміка)	Достатня (коливання)
Стратегія конкурентоспроможності	Потребує уточнення	Потребує уточнення	Потребує уточнення	Ефективна	Неефективна (потребує коригування)
Вплив на потенціал економічної безпеки	Збільшення потенціалу ЕБ	Збільшення потенціалу ЕБ	Збільшення потенціалу ЕБ	Збільшення потенціалу ЕБ	Зменшення потенціалу ЕБ

*- Розроблено автором.

Доповнимо порівняння стратегій конкурентоспроможності та ефективності управління економічною безпекою провідних агрохолдингів України (табл. 2.12) ілюстрацією значень інтегральних показників конкурентоспроможності та економічної безпеки, що були розраховані вище по кожному з обраних для дослідження аграрних холдингів (рис. У.1, додаток У).

Проведені розрахунки інтегральних показників конкурентоспроможності та економічної безпеки агрохолдингів України (рис. У.1) повністю підтвердили дані таблиці 2.12 і вказали на проблеми з економічною безпекою у обраних для дослідження українських агровиробників, що є наслідком, у першу чергу, проблем з конкурентоспроможністю на зовнішніх ринках збуту із – за помилок, у тому числі з формуванням та реалізацією стратегій конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Аналіз основних стратегій забезпечення економічної безпеки шляхом підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств (агрохолдингів) дозволив сформулювати наступні висновки:

1. Світовий аграрний ринок є одним з найбільших та таких, що швидко розвиваються не зважаючи на кризові прояви у світовій економіці. Його функціонування супроводжується значною конкуренцією різних типів агровиробників (домашні господарства, що виготовляють незначну кількість сільськогосподарської продукції, в першу чергу, для власного споживання; домашні господарства, що зорієнтовані на виготовлення більшості сільськогосподарської продукції на продаж; малі, середні, великі фермерські господарства; сільгоспкооперативи; об'єднання фермерських господарств; великі товарні виробники агропродукції; агрохолдинги) з переважанням аграрних холдингів, що знаходить відображення у їх стратегіях конкурентоспроможності та забезпеченні економічної безпеки як на макро –, так і на мікрорівнях (у тому числі на рівні окремих агрохолдингів).

2. Дослідження світових лідерів (агрохолдингів) у сфері сільського господарства (Adecoagro, Agria Corporation, Australian Agricultural Company (AACo), Alico Incorporated) виявило їх досить високу конкурентоспроможність за рахунок розробки та використання відповідного комплексу стратегій конкурентоспроможності і, не зважаючи на це, ряд проблем в управлінні власною економічною безпекою, що призвело до збитковості діяльності деяких з них. У той же час, інструментарій оцінки якості розробки та реалізації комплексу стратегій економічної безпеки, який було запропоновано для світових агрохолдингів, показав власну ефективність та може використовуватись для оцінки управління економічною безпекою агрохолдингів, що оперують на території України.

3. В Україні агрохолдинги наращували власну присутність на аграрних ринках держави у 2011 – 2015 роках, що свідчить про їх високу конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, у той же час маючи значні проблеми на зовнішніх ринках збуту власної продукції. Наведена ситуація була викликана прорахунками у розробці та реалізації комплексу стратегій конкурентоспроможності і негативно впливала на економічну безпеку агрохолдингів, що призвело до фінансово – господарських проблем значної їх частини у 2013 – 2015 роках (роках розвитку кризи у національній економіці), таких як: зниження вартості акцій, скорочення земельного фонду та втрати частини активів, закриття бізнесу або його продажу, технічного банкрутства, банкрутства.

4. Оцінка факторів впливу на економічну безпеку ряду агрохолдингів, що оперують в Україні («Миронівський хлібопродукт», «Кернел Груп», «Астарта», «Група компаній «Овостар Юніон»», «Agrogeneration») показала, що найбільш впливові фактори у більшості здійснюють негативний або нейтральний вплив на їх фінансово – господарську діяльність з переважанням зовнішніх факторів у такому впливі, особливо, що стосується роботи на зовнішніх ринках збуту продукції. На окрему увагу заслуговують внутрішні фактори негативного впливу на економічну безпеку агрохолдингів, які пов'язані з інноваційною діяльністю та підготовкою персоналу, що свідчить про значні прорахунки у забезпеченні власної економічної безпеки зі сторони агрохолдингів України.

5. Серед загроз економічній безпеці агрохолдингів України, за результатами оцінки, було виділено чотири базові загрози: фінансова (збитки, низькі значення фінансової стійкості), кадрово-інтелектуальна («відтік» підготовлених кадрів з усіх ланок агрохолдингів), силова (крадіжки та кримінальний тиск), інституційна (збільшення ставок податків, квотування експорту, доступ до ринку ЄС, політика девальвації, високі ставки кредитування, обмежений доступ до зовнішніх ринків кредитних ресурсів).

6. Оцінка чинників впливу на економічну безпеку агрохолдингів України показала найбільш негативний вплив двох з них, а саме: безпосередні чинники виробництва – за рахунок кількості та якості трудових ресурсів і якості соціально-економічної інфраструктури у державі; зовнішня конкуренція на продукцію, яка йде на експорт – із – за високої конкуренції на експортних ринках, обмежень на вихід на ряд експортних ринків (ЄС), втрати ряду ринків збуту (країни Євразійського економічного союзу).

7. Дослідження методів мінімізації (ліквідації) загроз (ризиків) економічній безпеці, що використовуються агрохолдингами в світі та Україні показало більш вузький комплекс методів, який використовується агрохолдингами в Україні, що є проблемою та звужує їх можливості до підвищення власної економічної безпеки.

8. Головною проблемою агрохолдингів, які оперують в Україні є негативний вплив комплексу стратегій конкурентоспроможності які вони розробляють та використовують на зовнішніх ринках збуту на їх економічну безпеку, що підтверджується розробленими інтегральними показниками конкурентоспроможності агрохолдингів на зовнішніх ринках збуту, на внутрішньому (вітчизняному) ринку збуту та інтегральним показником конкурентоспроможності.

9. Проведене дослідження виявило проблеми агрохолдингів України з оцінкою ключових факторів, загроз, чинників впливу на власну економічну безпеку та не ефективність комплексу розроблених стратегій конкурентоспроможності на зовнішніх ринках збуту аграрної продукції у контексті забезпечення відповідного рівня економічної безпеки зазначених аграрних холдингів.

Основні положення розділу знайшли відображення в наукових працях автора [229; 272; 275; 279], поданих у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

3.1. Вдосконалення системи інформаційного забезпечення формування стратегій забезпечення економічної безпеки агрохолдингів

Ключовим елементом економічної безпеки суб'єктів господарювання у сучасних умовах розвитку світової, міжнародних та національних економічних систем є розроблені стратегії їх конкурентоспроможності. Проведений аналіз основних стратегій конкурентоспроможності та їх впливу на економічну безпеку підприємства на прикладі провідних світових агрохолдингів та тих агрохолдингів, що діють в Україні (див. розділ 2) показав наявність у суб'єктів господарювання комплексу стратегій конкурентоспроможності, досить часто з розбивкою для функціонування на національних та світовому ринку товарів (робіт, послуг). У той же час необхідно відмітити, що наведений комплекс стратегій перебуває у постійному русі та трансформується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також змін у фінансово – господарській діяльності підприємств (у нашому випадку агрохолдингів).

Дослідження функціонування закордонних та вітчизняних агрохолдингів показало, що неправильно розроблений і сформований комплекс стратегій конкурентоспроможності несе у собі загрозу економічній безпеці підприємства і може призвести до зниження результативності його діяльності та навіть банкрутства. Підтримуємо точку зору Н.С. Меджибовської, що ключовим для сучасних підприємств є підвищення ефективності їх управління на основі формування, використання та удосконалення відповідних інформаційних систем [280, с. 26]. Таким чином, можемо зазначити, що головним елементом стратегій підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки

суб'єктів господарювання повинна бути їх інформаційна безпека, а в її межах відповідне інформаційне забезпечення таких управлінських процесів.

Дослідження основних стратегій конкурентоспроможності та їх впливу на економічну безпеку підприємства на основі діяльності агрохолдингів показало наявність ряду проблем щодо функціонування інформаційної безпеки та систем інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання: низька ефективність; слабка структурованість; не ефективна схема інформаційних потоків; недостатній ступінь захищеності; недостатня результативність. Вирішення наведених проблем потребує підвищення ефективності інформаційної безпеки на основі удосконалення зазначених систем забезпечення інформацією суб'єктів господарювання. У цьому контексті, в сучасних умовах трансформації національної економіки та функціонування вітчизняних підприємств, вдосконалення інформаційної безпеки та системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів в країні повинно торкатись ряду ключових напрямків (рис. 3.1).

Розкриваючи складові системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у контексті підвищення їх економічної безпеки на основі забезпечення відповідного рівня інформаційної безпеки та надаючи їм характеристику необхідно чітко визначитись з тим, що ж таке інформаційне забезпечення та система такого забезпечення.

Використовуючи наукові розробки М. П. Денисенко та І. В. Колос [281], В.Г Козак [282], І.В. Титаренко [283], Череп А.В. [284] під інформаційним забезпеченням будемо розуміти інформацію, яка необхідна для формування стратегій конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у контексті забезпечення їх економічної безпеки. При цьому, розкриваючи інформаційне забезпечення в межах формування стратегій конкурентоспроможності суб'єктів господарювання необхідно чітко розуміти розмежування між термінами «дані» та «інформація». Враховуючи напрацювання У. Кінга та Д. Кліланда, даними

будемо вважати необроблену сукупність статистичних показників, у той час як інформація – це оброблені аналітиками дані для формування відповідної системи інформаційного забезпечення [285, с. 237].

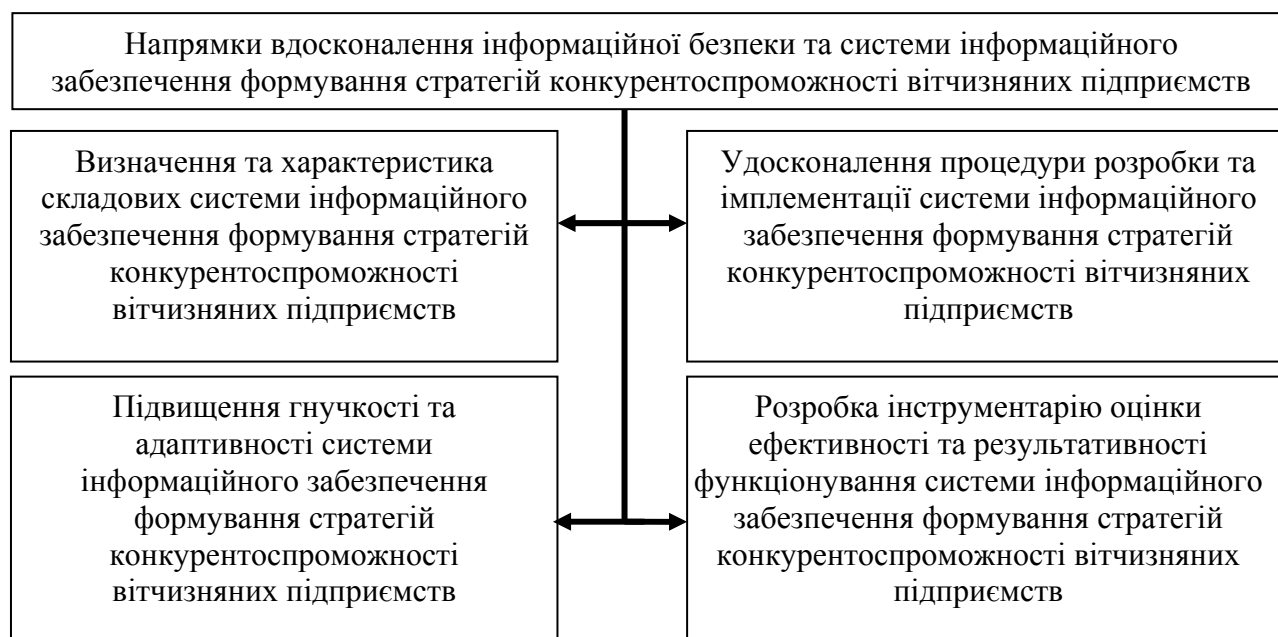


Рис. 3.1. Напрямки вдосконалення інформаційної безпеки та системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності вітчизняних підприємств

*-Розроблено автором.

У цьому контексті під системою інформаційного забезпечення, враховуючи точку зору З. Р. Мандражи [286], Н.Ю. Нестора [287], О.М. Стойловської [288], необхідно розуміти сукупність складових (інформаційна база, технології та програмне забезпечення, механізм, алгоритм, схема інформаційних потоків), які визначають інформаційну безпеку суб'єктів господарювання та забезпечують формування стратегій конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в межах управління їх економічною безпекою. Звідси удосконалену систему інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті забезпечення їх економічної безпеки можливо представити як сукупність певних складових (рис. Ф.1, додаток Ф).

Ключовою складовою удосконаленої системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті забезпечення їх економічної безпеки повинно бути формування відповідної інформаційної бази. Вимогами до такої бази є: достатність для прийняття зважених управлінських рішень; охоплення всіх складових фінансово – господарської діяльності підприємства та його зовнішнього оточення; об'єктивність; відповідна форма представлення; формалізація даних; забезпечення відповідного рівня інформаційної безпеки суб'єктів господарювання.

Важливим елементом удосконаленої системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті забезпечення їх економічної безпеки та інформаційної безпеки суб'єктів господарювання є технології і програмне забезпечення, яке використовується суб'єктами підприємницької діяльності для формування інформаційної бази. Відзначаємо, що само підприємство повинно обирати використання тих, чи інших технологій та програмних продуктів серед значної їх кількості, яка представлена на ринку (рис. Ф.2, додаток Ф).

При відборі програмних продуктів та інформаційних технологій вітчизняні суб'єкти господарювання повинні враховувати: переваги програмних продуктів; недоліки програмних продуктів; вартість програмних продуктів; власні технічні можливості для використання програмних продуктів та інформаційних технологій на підприємстві; відповідний рівень підготовки персоналу; вартість формування та обслуговування інформаційної бази за допомогою програмних продуктів і інформаційних технологій; доходи та результати від використання програмних продуктів і інформаційних технологій при формування стратегій конкурентоспроможності.

У цьому контексті, враховуючи напрацювання П. Микитюк та Т. Сороки [289, с. 97], пропонуємо розраховувати індекс придатності програмних продуктів та інформаційних технологій для підприємств України в межах розробки ними власних стратегій конкурентоспроможності, що впливають на

управління економічною та інформаційною безпекою таких суб'єктів господарювання (Іппп).

$$I_{ппп} = 3I_{п} + 3I_{н} + T_{мп} + P_{пп} + E_e, \quad (3.1)$$

де, $3I_{п}$ – загальний індекс переваг програмного продукту, що розраховується за формулою:

$$3I_{п} = \sum A_i * P_i \quad (3.2)$$

де, A_i – вага складових індексу (у сумі повинна дорівнювати 1,0); P_i – переваги програмного продукту; i – кількість переваг програмного продукту.

$3I_{н}$ – загальний індекс недоліків програмного продукту, що розраховується за формулою:

$$3I_{н} = \sum A_i * H_i \quad (3.3)$$

де, A_i – вага складових індексу (у сумі повинна дорівнювати 1,0); H_i – недоліки програмного продукту; i – кількість недоліків програмного продукту.

$T_{мп}$ - технічні можливості для використання програмного продукту або інформаційної технології на підприємстві, що можуть бути достатні (+1,0), задовільні (0,0), занадто високі або недостатні (-1,0).

$P_{пп}$ - рівень підготовки персоналу підприємства, що може бути достатнім (+1,0), задовільним (0,0), недостатнім (-1,0).

E_e – економічний ефект від використання програмного продукту або інформаційної технології на підприємстві в межах розробки стратегій конкурентоспроможності у контексті забезпечення їх економічної та інформаційної безпеки, що розраховується по формулі:

$$E_e = D - V_p - V_o, \quad (3.4)$$

де, D - доходи та результати від використання відповідного програмного продукту або інформаційної технології при формування стратегій конкурентоспроможності підприємства; V_p - вартість програмного продукту або інформаційної технології; V_o - вартість формування та обслуговування інформаційної бази за допомогою програмного продукту або інформаційної технології.

При цьому, якщо E_e є позитивним, то при розрахунку $I_{ппп}$ враховуємо $+1,0$, якщо нульовий $-0,0$, якщо від'ємний $-(-1,0)$ [290].

Для відбору програмних продуктів та інформаційних технологій для формування і управління інформаційним забезпеченням в межах розробки стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті забезпечення їх економічної та інформаційної безпеки за допомогою відповідного індексу ($I_{ппп}$) необхідно використовувати певні критерії оцінки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Критерії оцінки рівня придатності програмних продуктів та інформаційних технологій для формування і управління інформаційним забезпеченням в межах розробки стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті забезпечення їх економічної та інформаційної безпеки

$I_{ппп} < -3,0$	$-3,0 < I_{ппп} < -1,0$	$-1,0 < I_{ппп} < 1,0$	$1,0 < I_{ппп} < 3,0$	$I_{ппп} > 3,0$
Не придатний	Обмежено придатний	Низький рівень придатності	Середній рівень придатності	Високий рівень придатності

*-Розроблено автором.

Розкриваючи та надаючи характеристику складовим удосконаленої системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті забезпечення їх

економічної та інформаційної безпеки необхідно особливу увагу приділити побудові відповідного механізму такої системи (рис. Ф.3, додаток Ф).

Метою інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті управління їх економічною та інформаційною безпекою буде забезпечення ефективного стратегічного управління у сфері формування та підтримання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Серед завдань інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті управління їх економічною безпекою можемо виділити: збір, обробку та збереження інформації; формування та розвиток інформаційної бази; забезпечення достатнім обсягом достовірної та об'єктивної інформації власників і менеджмент підприємства для прийняття зважених рішень щодо управління конкурентоспроможністю та економічною безпекою, у тому числі щодо розробки комплексу стратегій конкурентоспроможності; підвищення ефективності та результативності управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання; підвищення рівня економічної безпеки господарюючого суб'єкта.

Суб'єктами менеджменту інформаційним забезпеченням формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті управління їх економічною та інформаційною безпекою повинні виступати: власники підприємства, які приймають стратегічні управлінські рішення щодо конкурентоспроможності та економічної безпеки; вище керівництво суб'єкту господарювання, яке розробляє, доводить до відома власників та реалізує стратегічні управлінські рішення щодо конкурентоспроможності та економічної безпеки; менеджмент середньої ланки, що реалізує тактичні заходи по розробці та реалізації стратегій конкурентоспроможності підприємств у контексті управління їх економічною безпекою; персонал, який виступає виконавцем щодо формування інформаційного забезпечення та реалізації стратегій конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у контексті

управління їх економічною безпекою; контактні аудиторії (владні інститути, покупці, постачальники, конкуренти, ЗМІ та ін.) які мають вплив та опосередковано формують відповідне інформаційне забезпечення стратегічного управління на підприємствах, у тому числі щодо конкурентоспроможності та економічної безпеки.

Об'єктами менеджменту інформаційним забезпеченням формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті управління їх економічною та інформаційною безпекою виступають: різноманітні статистичні та інші дані; методики їх обробки та формалізації; інформаційна база суб'єктів господарювання щодо управління конкурентоспроможністю та економічною безпекою.

Важливою складовою механізму інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті управління їх економічною та інформаційною безпекою є відповідні вимоги до такого забезпечення, які можливо сформулювати спираючись на пропозиції А.А. Коростельова [291, с. 37], а саме: забезпечення інформаційних потреб власників та менеджменту підприємства; об'єктивний відбір первинних даних та джерел інформації; відповідна систематизація та класифікація джерел інформації; забезпечення безперервності збору, відбору та обробки даних; запобігання дублювання даних та інформації; дотримання коректності інформації; формалізація інформації; відсіювання недоречної, не суттєвої та не актуальної інформації.

Щодо принципів побудови інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті управління їх економічною та інформаційною безпекою, то тут доопрацювавши наукові розробки Н.С. Ардашкіної [292, с. 80], відносимо до них: врахування потреб власників та керівників у змісті, обсязі та характері необхідної їм інформації; об'єктивне підхід та обґрунтування джерел отримання інформації; регламентація обсягів збору, збереження, обробки та надання інформації; планування та забезпечення суб'єкта господарювання відповідними технічними

засобами, інформаційними технологіями та програмними продуктами; формування відповідного бюджету щодо функціонування системи інформаційного забезпечення на підприємстві.

На всі складові механізму інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України активно впливають зовнішні та внутрішні фактори (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Зовнішні та внутрішні фактори впливу на функціонування механізму інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності

Групи факторів впливу	Фактор впливу
Зовнішні	Рівень підтримки розвитку інформаційних технологій та програмних продуктів у світі та окремій країні; доступ до інформаційних технологій та програмних продуктів у світі та окремій країні; вартість інформаційних технологій та програмних продуктів у світі та окремій країні; обсяг та якість інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємствами на світовому та національному рівні; загальна конкурентоспроможність країни, галузі, окремих національних товарів (робіт, послуг); забезпечення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності на національному та регіональному рівнях; законодавча підтримка інформаційного забезпечення стратегічного управління на підприємствах щодо конкурентоспроможності і економічної безпеки.
Внутрішні	Побудова системи управління; рівень технічної забезпеченості; обсяг та якість використання технічних засобів, інформаційних технологій, програмних продуктів; рівень підготовки, освіти та досвіду керівників, менеджерів, персоналу; якість функціонування інформаційних потоків; кількість та якість інформаційних джерел щодо формування інформаційної бази; рівень використання стратегічного управління; наявність та якість методик збору, обробки та представлення даних і інформації.

*- Складено автором на основі джерел: [286; 287; 293].

Розкриваючи складові удосконаленої системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті забезпечення їх економічної та інформаційної безпеки необхідно відзначити важливість розробки та реалізації на суб'єктах господарювання відповідного алгоритму (рис. Ф.4, додаток Ф).

Згідно наведеного алгоритму (рис. Ф.4, додаток Ф) функціонування удосконаленої інформаційної системи формування стратегій

конкурентоспроможності підприємств України у контексті забезпечення їх економічної та інформаційної безпеки повинно базуватись на:

1. Оцінці зовнішнього середовища підприємства, де особливу увагу необхідно приділити ключовим факторам впливу на його фінансово – господарську діяльність, а також формалізації такої інформації для включення її у інформаційну базу суб'єкта господарювання. Відзначаємо необхідність охоплення інформації на світовому, міжнародному, національному, регіональному та галузевому рівнях.

2. Аналізі фінансово – господарської діяльності підприємства з виділенням ряду блоків: аналіз фінансового стану; оцінка управління виробництвом, персоналом, поставками, збутом; оцінка інвестиційної політики; аналіз інноваційної активності; оцінка маркетингової політики; аналіз експортно – імпоротної діяльності. При цьому, важливим є збір не тільки кількісної, а й якісної інформації, з подальшою її формалізацією та включенням до інформаційної бази і системи інформаційного забезпечення суб'єкта господарювання.

3. Оцінці конкурентоспроможності та конкурентної поведінки підприємства у контексті його функціонування на ринках збуту продукції (робіт, послуг) та забезпечення економічної безпеки. Відзначаємо необхідність чіткого виділення конкурентних переваг та недоліків суб'єкта господарювання, а також місця його на ринках збуту власної продукції з визначенням ролі, яку він займає на цих ринках (лідер; переслідувач; послідовник; той, хто займає певну нішу; аутсайдер).

4. Дослідження комплексу стратегій конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки підприємства. Вважаємо доречним використовувати методiku дослідження, яка була використана для закордонних агрохолдингів та тих, які діють в Україні (див. розділ 2).

Відзначаємо, що дослідження, оцінка та аналіз різних сторін діяльності підприємств повинні базуватись на відповідно відібраних інформаційних технологіях та програмних продуктах (див. вище), що дозволить підвищити

швидкість збору та обробки даних, а також зменшить вартість отриманої інформації при забезпеченні її об'єктивності.

Зведення наведених вище чотирьох блоків дослідження функціонування підприємств в інформаційну базу дозволить йому отримати достатній обсяг об'єктивної, доречної та конкретної інформації для прийняття рішення про внесення змін до комплексу стратегій конкурентоспроможності. При цьому, якщо приймається рішення про відмову від зміни відповідного комплексу стратегій, алгоритм переходить у початкову точку і процес починається з початку. При прийнятті рішення про внесення змін до комплексу стратегій конкурентоспроможності підприємства відбувається відповідна розробка такої стратегії (стратегій) спираючись на існуючу сформовану інформаційну базу, складові інформаційної безпеки та виявлені недоліки у його конкурентоспроможності, які мають негативний вплив на економічну безпеку.

Останнім етапом наведеного алгоритму повинен бути прогноз впливу змін від розробки та впровадження нових стратегій конкурентоспроможності на фінансово – господарську діяльність, конкурентоспроможність та економічну безпеку підприємства. Відзначаємо необхідність використовувати для такого прогнозування відповідні програмні продукти з акцентом на формалізацію результатів та чіткий розрахунок економічного ефекту. За негативного прогнозу підприємство повинно повернутись до блоку прийняття рішень про внесення змін до комплексу його стратегій конкурентоспроможності. За позитивного прогнозу – алгоритм вважається завершеним та переходить у початкову точку для початку нового циклу функціонування.

Дослідження систем інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті забезпечення їх економічної та інформаційної безпеки на прикладі агрохолдингів (див. розділ 2) показало значні проблеми з формуванням схеми інформаційних потоків, де досить часто можливо відзначити значну хаотичність, дублювання або виключення певних категорій користувачів з отримання відповідної інформації. Наведе потребує розробки відповідних схем інформаційних потоків (рис. 3.2).

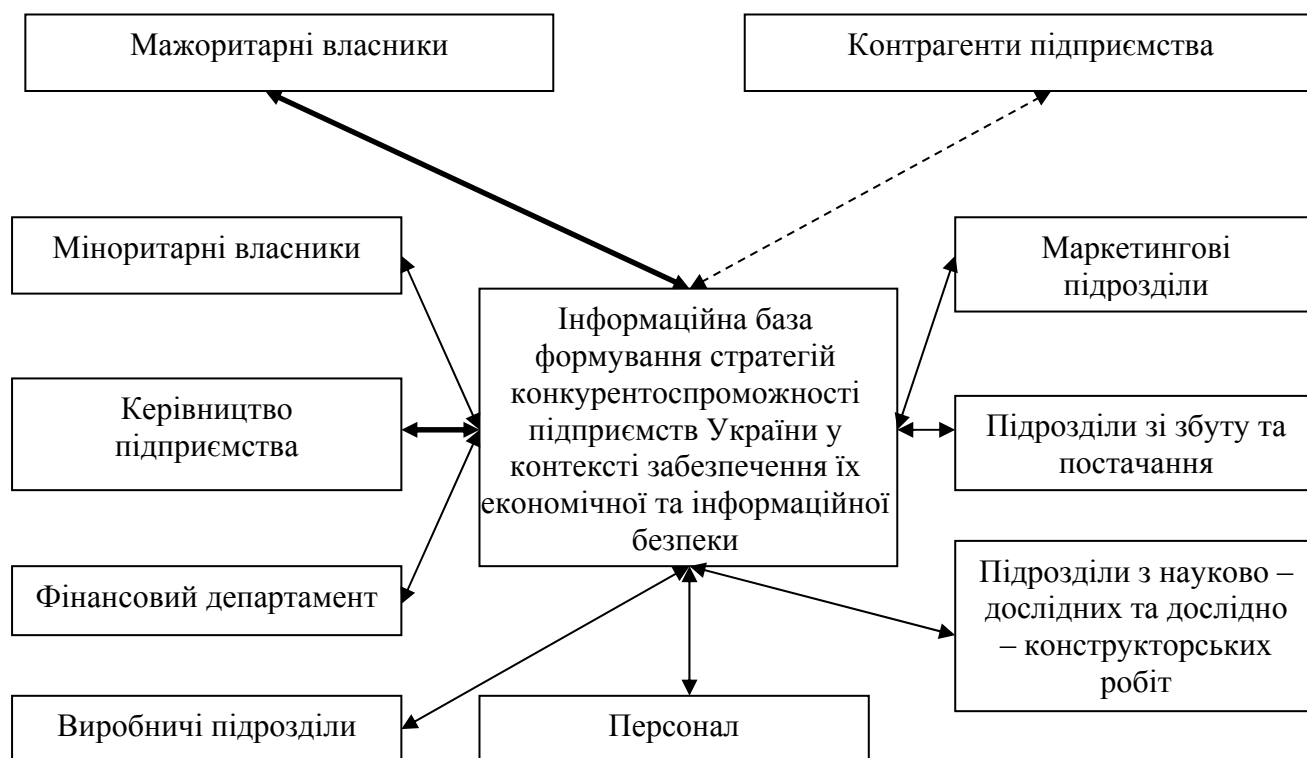


Рис. 3.2. Схема інформаційних потоків інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті управління їх економічною та інформаційною безпекою

*-Розроблено автором.

Згідно наведеної схеми (див. рис. 3.2) всі інформаційні потоки між суб'єктами процесу та інформаційною базою підприємства мають двосторонній характер. Окремо відзначаємо, що в межах побудови схеми інформаційних потоків інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті забезпечення їх економічної та інформаційної безпеки необхідно розділити її учасників на три категорії.

Перша категорія, це контрагенти підприємства, куди відносимо: державні та регіональні органи влади; покупців; постачальників; конкурентів; ЗМІ; інших зацікавлених суб'єктів, що взаємодіють та мають вплив на суб'єкта господарювання. Відзначаємо обмеженість інформаційних потоків між підприємством та контрагентами, що пов'язано з дотриманням комерційної таємниці та одержання додаткових конкурентних переваг на основі

інформаційної асиметрії. Можемо говорити про обмежену участь таких учасників у схемі інформаційних потоків інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті забезпечення їх економічної та інформаційної безпеки. Наведена категорія має рівнозначні потоки інформації від та до інформаційної бази суб'єктів господарювання.

До другої категорії учасників схеми відносимо ключові підрозділи підприємства (фінансові, виробничі, маркетингові, збуту та постачань, НДДКР), персонал та міноритарних акціонерів. Наведені учасники отримують достатній обсяг інформації, у тому числі той, яка відноситься до комерційної таємниці, а також формують в межах власних повноважень інформаційну базу підприємства. У той же час вони не мають ключового впливу на формування комплексу стратегій конкурентоспроможності, внесення змін до нього і управління економічною та інформаційною безпекою суб'єкта господарювання. Таким чином, можемо говорити, що це другорядні учасники запропонованої схеми. Також необхідно зазначити, що така категорія учасників надає більші обсяги інформації до інформаційної бази підприємства, ніж отримує її.

Третю категорію учасників схеми інформаційних потоків інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті забезпечення їх економічної безпеки складають мажоритарні власники та керівництво, які мають необмежений доступ до інформаційної бази, формують її за допомогою управлінських впливів та є ключовими суб'єктами розробки комплексу таких стратегій і управління економічною та інформаційною безпекою в компанії. На відміну від першої та другої категорії учасників схеми, наведена категорія отримує більший обсяг інформації ніж генерує та направляє його до інформаційної бази підприємства.

Розкриваючи напрямки вдосконалення системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності вітчизняних підприємств необхідно приділити увагу удосконаленню процедури розробки та імплементації такої системи суб'єктів господарювання. Враховуючи

напрацювання О.І. Драган [295], Ю.Л. Зборовської [296], С. Крупіної та Н. Яблонської [297] можемо запропонувати таку процедуру:

1 етап. Дослідження існуючого рівня конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства. В межах цього етапу визначається рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та його вплив на економічну безпеку компанії у контексті досягнення її стратегічних цілей розвитку.

2 етап. Визначення проблем стратегічного управління конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємства і усвідомлення власниками та керівниками компанії необхідності їх вирішення на основі оптимізації інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

3 етап. Формування групи працівників підприємства та визначення бюджету щодо розробки і запровадження системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємства у контексті управління його економічною безпекою.

4 етап. Розробка системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємства у контексті управління його економічною та інформаційною безпекою (див. вище) та прогнозування її впливу на фінансово – господарську діяльність компанії, її конкурентоспроможність та економічну і інформаційну безпеку.

5 етап. Презентація та узгодження розробленої системи з керівництвом і власниками (представниками власників), а також формування планів її впровадження на підприємстві. Залучення до обговорення розробленої системи інформаційного забезпечення співробітників підприємства.

6 етап. Впровадження системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності на підприємстві та контроль за цим процесом з точки зору підготовки персоналу, витрат та результативності її функціонування.

7 етап. Моніторинг роботи системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та внесення корегуючих змін. Збір відгуків від працівників підприємства щодо проблем та пропозицій по роботі впровадженої системи.

8 етап. Аналіз роботи системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності на підприємстві, виявлення проблем та корегування її роботи з метою підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю і зростання економічної та інформаційної безпеки суб'єкта господарювання. Оцінка економічного ефекту від її впровадження в компанії.

Однією з головних складових високої конкурентоспроможності, а звідси достатнього рівня економічної безпеки на підприємстві є його значна гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, чого не можливо досягти без підвищення гнучкості та адаптивності відповідної системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності такого суб'єкта господарювання. При цьому, для підвищення гнучкості та адаптивності зазначеної системи на підприємстві повинні виконувати ряд умов при її розробці, впровадженні та функціонуванні: запровадження ефективної системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання з акцентом на виявлення факторів впливу на його конкурентоспроможність; активне використання інформаційних технологій та програмних продуктів з метою максимально швидкої обробки даних і відповідної реакції на зміну умов здійснення фінансово – господарської діяльності компанією; розробка сценаріїв дій персоналу при зміні умов функціонування підприємства; внесення змін до організаційної та управлінської структури підприємства з метою підвищення швидкості реакції на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, у першу чергу, реакції на дії конкурентів.

На особливу увагу в межах підвищення гнучкості та адаптивності системи інформаційного забезпечення формування стратегій

конкурентоспроможності вітчизняних підприємств заслуговує відповідна підготовка персоналу компанії, де необхідно враховувати ряд вимог: підбір персоналу з відповідним рівнем знань та досвіду; підготовка та перепідготовка персоналу щодо підвищення швидкості його реакції на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, у першу чергу, дії конкурентів; боротьба з асиметрією інформації в формуванні інформаційної системи зі сторони підрозділів суб'єкта господарювання та окремих його співробітників.

В межах вдосконалення системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності вітчизняних підприємств важливою є розробка інструментарію оцінки ефективності та результативності функціонування такої системи. У цьому контексті ключовим для підприємства є оцінка економічного ефекту від її впровадження з точки зору підвищення ефективності розробки стратегій конкурентоспроможності та рівня економічної і інформаційної безпеки компанії. Для розрахунку економічного ефекту пропонуємо використовувати наступну формулу:

$$E_{ic} = V_k + V_{eb} - Z_{ipz} - Z_t - Z_{ch} * СПОП - Z_{зоус}, \quad (3.5)$$

де, E_{ic} – економічний ефект від впровадження системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта; V_k – вигоди щодо конкурентоспроможності підприємства; V_{eb} – вигоди щодо економічної безпеки суб'єкта господарювання; Z_{ipz} – затрати на купівлю та підтримання у функціональному стані інформаційного і програмного забезпечення; Z_t – затрати на купівлю техніки та технологій; Z_{ch} – затрати часу персоналу на розробку та підтримання функціонування інформаційної системи; СПОП – середня погодинна оплата праці робітників підприємства; $Z_{зоус}$ – затрати на зміни в організаційній та управлінській структурі компанії.

Щодо наведеної формули 3.5, то вважаємо доречним охарактеризувати деякі її складові детальніше. Так, для розрахунку економічного ефекту від

впровадження системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств необхідно враховувати не отримані додаткові доходи або прибутки, а саме вигоди від зростання його конкурентоспроможності, куди відносимо не тільки збільшення обсягів продажів та/або прибутків від операційної діяльності, а й інші вигоди, до яких відносимо: зростання іміджу та вартості інших нематеріальних активів, які пов'язані з підприємством або його продукцією; збільшення знань і досвіду персоналу, що має вплив на результативність його діяльності та економічну віддачу для підприємства; відношення контрагентів до суб'єкта господарювання; досвід конкурентної боротьби за ринках збуту; додаткові переваги підприємства щодо більш швидкої реакції на зміни конкурентного середовища на всіх рівнях його функціонування (глобальний, міжнародний, національний, регіональний).

Також для розрахунку економічного ефекту від впровадження системи інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств необхідно враховувати вигоди в межах зростання їх економічної безпеки, до яких відносимо: зростання досвіду та підготовки персоналу щодо дій у критичних та складних ситуаціях; зменшення помилок при розробці та прийнятті управлінських рішень у контексті управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання; скорочення втрат та збитків від дій конкурентів (контрагентів), у тому числі щодо використання ними асиметричної інформації.

Затрати на зміни в організаційній та управлінській структурі компанії пов'язані з необхідністю прийняття на роботу додаткових співробітників, додатковими обов'язками працівників підприємства та витратами на підготовку (перепідготовку) персоналу у контексті запровадження та функціонування відповідної інформаційної системи.

Таким чином, можемо зазначити, що ключовим елементом забезпечення формування стратегій підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств в Україні повинно бути вдосконалення системи

інформаційного забезпечення таких процесів. При цьому, зазначена система є складовою інформаційної безпеки суб'єктів господарювання, яка, у свою чергу, є складовою їх економічної безпеки.

Однак, дослідження теорії та практики використання стратегій конкурентоспроможності, а також забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання у сучасних умовах розвитку національної економіки потребує удосконалення процесів формування та вибору таких стратегій на вітчизняних підприємствах.

3.2. Формування та вибір ефективної стратегії забезпечення економічної безпеки агрохолдингів України

Дослідження стратегій конкурентоспроможності та економічної безпеки на рівні окремих суб'єктів господарювання показало їх зв'язок та взаємовплив, де економічна безпека підприємства, у тому числі, визначається ефективним формуванням та вибором відповідної стратегії забезпечення конкурентоспроможності бізнес – одиниць на ринках збуту продукції (робіт, послуг). Аналіз основних стратегій конкурентоспроможності та їх впливу на економічну безпеку підприємств на прикладі транснаціональних і національних агрохолдингів (див. розділ 2) показав, що: у процесі власної фінансово – господарської діяльності підприємство формує цілий комплекс стратегій конкурентоспроможності; комплекси стратегій конкурентоспроможності можуть відрізнитись для діяльності на національному та міжнародних ринках збуту продукції; низька ефективність формування та вибору стратегій конкурентоспроможності можуть призвести до зниження економічної безпеки підприємства. За таких умов, для суб'єктів господарювання однією з головних складових забезпечення власної економічної безпеки на відповідному рівні є побудова ефективної процедури формування та вибору стратегій конкурентоспроможності, а також комплексу таких стратегій.

Розкриваючи аспекти формування стратегій конкурентоспроможності необхідно розуміти, що вони повинні будуватись спираючись на відповідну систему інформаційного забезпечення, яка є на підприємстві. При цьому, така система повинна бути ефективною, результативною та максимально придатною як для здійснення суб'єктом господарювання фінансово – господарської діяльності, так і для формування стратегій забезпечення власної конкурентоспроможності (див. підрозділ 3.1).

Відзначаємо, що при формуванні як окремої стратегії конкурентоспроможності, так і їх комплексу на підприємстві необхідно враховувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки без врахування такого впливу розроблені стратегії не будуть у повній мірі відповідати умовам функціонування бізнес – одиниць, що критично знизить їх ефективність та негативно вплине на економічну безпеку суб'єкта господарювання. Головним при врахуванні такого впливу є розуміння важливості відповідних елементів для розробки стратегій конкурентоспроможності. При цьому, необхідно щоб виділені елементи впливу були значними та мали суттєвий вплив на процедуру розробки стратегій конкурентоспроможності та комплексу таких стратегій на підприємстві.

Розкриваючи складові зовнішнього впливу на формування як окремої стратегії конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, так і комплексу таких стратегій необхідно зазначити переважно їх негативний вплив та значну диверсифікацію. Вважаємо доречним в межах характеристики зовнішнього впливу на формування стратегії (комплексу стратегій) забезпечення конкурентоспроможності на ринках збуту продукції (робіт, послуг) сформувати єдину схему складових такого впливу (рис. 3.3).

Не зважаючи на те, що, як відмічалось вище, зовнішні суб'єкти впливу на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки здійснюють переважно негативний вплив на суб'єкта господарювання, важливим є розкрити всі головні складові як позитивного, так і негативного впливу таких суб'єктів.

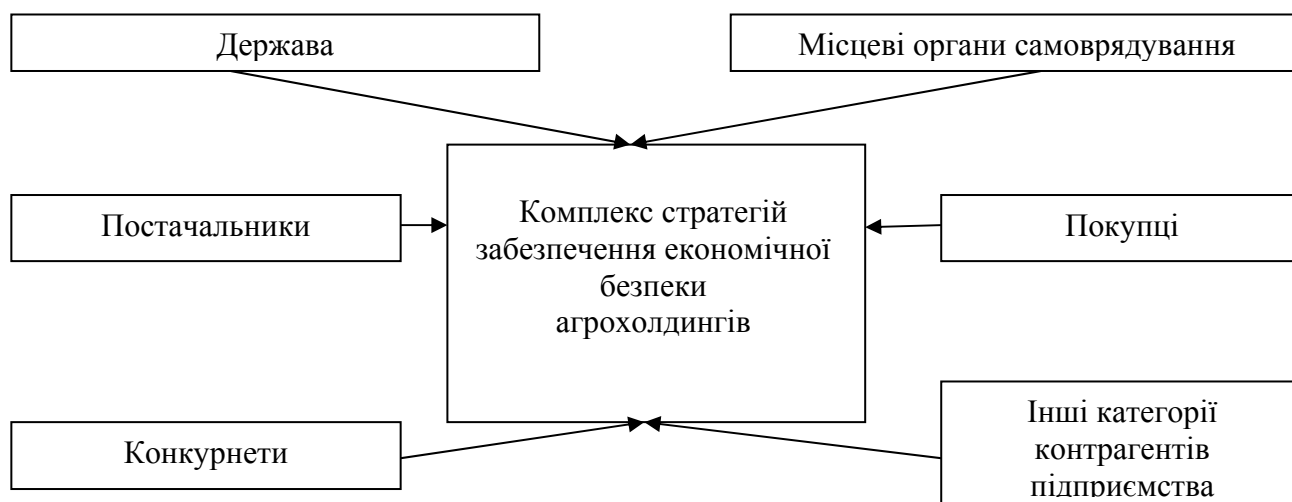


Рис. 3.3. Схема зовнішнього впливу на формування комплексу стратегій (стратегії) забезпечення економічної безпеки агрохолдингу

*-Розроблено автором.

Держава має визначальний вплив на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності будь – якого суб’єкта господарювання. Серед позитивних аспектів державного впливу можливо відмітити: законодавчу підтримку; заходи з захисту національного ринку, підтримки експортерів, виробників певних видів продукції (робіт, послуг); інформаційну та консультаційну підтримку; систему захисту від недоброякісної конкуренції та можливих агресивних дій з боку інших учасників ринку (демпінг, цінова змова, рейдерські захоплення та ін.). Серед негативних аспектів державного впливу відмічаємо: законодавчі обмеження; корупцію; податковий та адміністративний тиск; низьку якість державних рішень у сфері економіки та соціальної політики; слабку гнучкість та адаптивність державного управлінського апарату; політичну нестабільність; асиметрію інформації; нерівномірність підтримки.

Враховуючи проведені дослідження у другому розділі роботи, можемо відмітити такі позитивні аспекти державного впливу на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності агрохолдингів, що здійснюють власну операційну діяльність в Україні: державна підтримка виробників агропродукції; підвищення інтеграції у світову економічну систему та єдиний європейський економічний простір. Серед негативних аспектів тут можемо

виділити: корупцію; швидкі зміни у законодавстві; низьку якість інформаційної та консультаційної підтримки; не ефективну систему захисту від недоброякісної конкуренції та можливих агресивних дій з боку інших учасників ринку; податковий та адміністративний тиск; низьку якість державних рішень у сфері економіки та соціальної політики; слабку гнучкість та адаптивність державного управлінського апарату; політичну нестабільність; асиметрію інформації; нерівномірність підтримки.

Характеризуючи вплив місцевих органів самоврядування на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки необхідно відмітити, що вони мають майже ідентичні складові впливу зі складовими державного впливу (див. вище), тільки з врахуванням регіональної специфіки. Розкриваючи вплив цієї категорії зовнішніх контрагентів на формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта господарювання необхідно враховувати рівень економічної самостійності місцевих органів влади у межах функціонування владних інститутів держави.

Щодо України, то враховуючи процеси децентралізації влади, відмічаємо зростання впливу місцевих органів влади на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємств, у тому числі агрохолдингів, де на додачу до наведеного вище щодо державного впливу необхідно відзначити майже повну відсутність у сучасних умовах розвитку регіонів країни позитивного впливу. До негативного впливу на рівні регіонів та територіальних громад слід додати: критичний дефіцит грошових коштів та переважно низьку якість підготовки персоналу регіональних владних інститутів.

Постачальники також мають активний вплив на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки. При цьому серед позитивних моментів такого впливу можливо відзначити: конкуренцію між постачальниками; цінову та збутову політику; якість управління; інноваційну діяльність; продуктову

політику щодо асортименту та якості продукції. До негативних моментів відносимо: намагання використовувати асиметрію інформації; ринкову силу постачальників; корупцію; якість управлінської роботи; цінову та збутову політику.

Щодо діяльності агрохолдингів на території України можемо відмітити наступні позитивні моменти впливу постачальників на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності: конкуренція; інновації, особливо що стосується іноземних постачальників. До негативних сторін впливу відносимо: активне використання асиметрії інформації; низьку якість переважної більшості продукції при значному зростанні цін; не ефективну збутову та маркетингову політику; слабку гнучкість та адаптивність до зміни умов здійснення фінансово – господарської діяльності; не достатній розвиток інновацій; фінансові проблеми.

Однією з ключових груп, що має вплив на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки є покупці. До позитивних сторін такого впливу відносимо: платоспроможність; попит; можливість маркетингового впливу. Негативними сторонами тут є: зміна вподобань; конкуренція; рівень доходів; значна чутливість до маркетингового впливу з боку конкурентів підприємства.

Для агрохолдингів, що діють на території України необхідно розділити вплив покупців на внутрішньому та зовнішніх ринках. Тоді для внутрішнього ринку позитивними аспектами впливу будуть: значна реакція на маркетингові засоби збуту продукцію та чутливість до ціни. Серед негативних сторін впливу покупців на внутрішньому ринку є: низька платоспроможність; ключовий пріоритет ціни при виборі продукції; значна чутливість до маркетингового впливу. Щодо позитивного впливу покупців на зовнішніх ринках, то тут можемо відмітити: платоспроможність; обсяги закупівель та можливість укласти довгострокові угоди. До негативних сторін впливу покупців на

зовнішніх ринках відносимо: їх ринкову силу; чутливість до ціни; намагання використати асиметрію у інформації.

Конкуренти здійснюють активний вплив на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки. До позитивних аспектів такого впливу відносимо: інструменти конкурентної боротьби; вихід з ринку. Негативними аспектами є: недоброякісна конкуренція; агресивна маркетингова та збутова політика; намагання використати асиметрію у інформації; копіювання успішних інструментів та методів функціонування на ринку; ініціація антидемпінгових розслідувань; закриття або введення значних обмежень на ринку.

Для агрохолдингів, що діють на території України необхідно також розділити вплив конкурентів на внутрішньому та зовнішніх ринках. Позитивним на внутрішньому ринку для них є: відносно низький рівень конкуренції; активний вихід з ринку середніх та великих підприємств. До негативних моментів відносимо: недоброякісну конкуренцію та копіювання успішних інструментів та методів функціонування на ринку. Щодо зовнішніх ринків, то тут позитивним є: слабкі цінова гнучкість та вихід з ринків. Негативними моментами є всі ті, що були наведені вище для конкурентів.

До інших категорій контрагентів підприємства відносимо переважно ЗМІ, організовані та неорганізовані групи людей (некомерційні організації, ініціативні групи, криміналітет та ін.) і окремих індивідів. До позитивного впливу таких категорій контрагентів суб'єкта господарювання на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки відносимо: вплив на конкурентів, контрагентів, покупців та державні і муніципальні органи влади; участь у маркетинговій та збутовій політиці. Негативними аспектами впливу є: вплив на конкурентів, контрагентів, покупців та державні і муніципальні органи влади; блокування фінансово – господарської діяльності; додаткові витрати; участь у рейдерських атаках на підприємство.

Щодо діяльності агрохолдингів на території України можемо відмітити такі позитивні моменти впливу зазначених категорій контрагентів: участь у маркетинговій та збутовій політиці. До негативних моментів відносимо: вплив на покупців та державні і муніципальні органи влади; блокування фінансово – господарської діяльності; додаткові витрати.

Наведене вище вимагає оцінки зовнішнього впливу на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки, для чого пропонуємо використовувати загальний індекс (Ізв), який необхідно розраховувати за формулою:

$$Ізв = Івд + Івм + Івпос + Івпок + Івк + Івік, \quad (3.6)$$

де, Ізв – загальний індекс зовнішнього впливу на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки; Івд – індекс впливу держави; Івм – індекс впливу місцевих органів самоврядування; Івпос – індекс впливу постачальників; Івпок – індекс впливу покупців; Івк – індекс впливу конкурентів; Івік – індекс впливу інших категорій контрагентів.

При цьому кожний з наведених індексів, що є складовою загального індексу Ізв розраховується за формулою:

$$I = \sum A_i * P_i - \sum A_i * H_i, \quad (3.7)$$

де, A_i – вага складових індексу (у сумі повинна дорівнювати 1,0); $P(H)_i$ – позитивний (негативний) вплив; i – кількість напрямків позитивного (негативного) впливу на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки.

Зазначаємо, що величина індексу буде коливатись від + 1,0 до – 1,0, а для покупців та конкурентів індекс повинен враховувати роботу підприємства на

зовнішніх і внутрішньому ринках. Якщо підприємство працює тільки на внутрішньому ринку, то тоді вплив зовнішніх ринків буде дорівнювати нулю.

Звідси можливо запропонувати критерії оцінки рівня зовнішнього впливу на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Критерії оцінки рівня зовнішнього впливу на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки

$I_{зв} < -3,0$	$-3,0 < I_{зв} < -1,0$	$-1,0 < I_{зв} < 1,0$	$1,0 < I_{зв} < 3,0$	$I_{зв} > 3,0$
Критично негативний	Негативний	Нейтральний	Позитивний	Максимально позитивний

*-Розроблено автором.

Наведені критерії дозволять підвищити ефективність формування та відбору комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, а також збільшити гнучкість такого комплексу (окремої стратегії) з врахуванням постійних змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі бізнес – одиниці.

Наразі разом з зовнішнім впливом на формування як окремої стратегії конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, так і комплексу таких стратегій необхідно відмітити наявність і внутрішнього впливу. При цьому, значення та величина такого впливу повністю залежить від ефективності функціонування бізнес – одиниці. Вважаємо доречним в межах характеристики внутрішнього впливу на формування стратегії (комплексу стратегій) забезпечення конкурентоспроможності на ринках збуту продукції (робіт, послуг) сформувати єдину схему складових такого впливу (рис. 3.4).

Мажоритарні власники мають ключовий вплив на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки, оскільки саме вони визначають стратегічні орієнтири розвитку суб'єкта господарювання. Головними аспектами такого впливу є: відношення до ризику; баланс між розвитком підприємства та

отриманням дивідендів; можливість та бажання відмовитись від матеріального зиску у короткостроковій перспективі для отримання його у більшому розмірі у середньостроковому та довгостроковому часовому проміжку; рівень освіти та досвіду; рівень втручання у фінансово – господарську діяльність бізнес – одиниці.

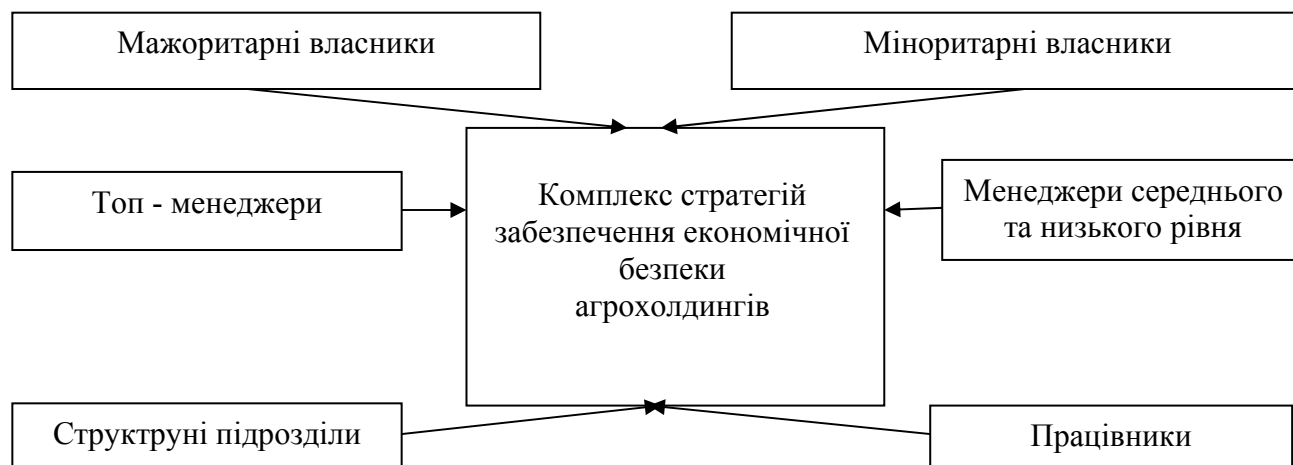


Рис. 3.4. Схема внутрішнього впливу на формування комплексу стратегій (стратегії) забезпечення економічної безпеки агрохолдингу

*-Розроблено автором.

Щодо агрохолдингів, які здійснюють операційну діяльність на території України, то відзначаємо наступне, мажоритарні акціонери намагаються отримати максимальний зиск у короткостроковій та середньостроковій перспективі, йдуть на невиправдані ризики або навпаки намагаються зовсім не ризикувати, акцентують увагу на екстенсивному розвитку.

Міnorитарні власники мають опосередкований, незначний вплив на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки, оскільки мають досить мало інструментів впливу на мажоритарних власників, безпосередньо фінансово – господарську діяльність суб'єкта господарювання та діяльність його топ – менеджменту. Серед головних напрямків впливу відзначаємо: еволюційний вплив через загальні збори власників та революційний вплив через конфронтацію і нанесення певних іміджевих втрат бізнес – одиниці.

Характеризуючи вплив міноритарних власників на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності агрохолдингів, які діють в Україні в межах забезпечення їх економічної безпеки можемо зазначити їх не значний вплив через відсутність такої категорії власників у значної кількості агрохолдингів або формування групи міноритарних власників з топ – менеджерів агрохолдингів. При цьому, переважна більшість міноритарних власників намагаються впливати на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності агрохолдингів через еволюційний вплив.

Топ – менеджери як і мажоритарні власники є ключовою складовою внутрішнього впливу на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки. Головними аспектами такого впливу є: рівень освіти та досвіду; відношення до ризику; гнучкість та адаптивність у прийнятті управлінських рішень; ступінь авторитаризму; можливість та бажання приймати новації та інновації, у тому числі в управлінні підприємством; ефективність та результативність управлінської роботи; ступінь стійкості у кризових умовах функціонування суб'єкта господарювання.

Характеризуючи вплив топ – менеджерів агрохолдингів, які здійснюють операційну діяльність в Україні на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності в межах забезпечення їх економічної безпеки відзначаємо дві категорії таких менеджерів. В агрохолдингах, що є складовою транснаціональних аграрних компаній вплив топ – менеджерів, які працюють в Україні на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності є обмежений і повинен враховувати розробки у цьому напрямку материнської компанії. В агрохолдингах з національним капіталом, цей вплив вище, однак значно залежить від точки зору власників, які досить часто здійснюють не тільки стратегічне, а й оперативне управління аграрною компанією. Окремо відзначаємо високий рівень авторитаризму та досить низький ступінь стійкості до кризових умов функціонування у топ – менеджментів агрохолдингів, які здійснюють операційну діяльність в Україні.

Від менеджерів середнього та низького рівня залежать оперативні та тактичні аспекти формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки. Тут на формування відповідних стратегій впливають: рівень корупції; освіта та досвід; використання асиметрії у інформації при побудові відносин з топ – менеджерами і працівниками; відношення до компанії; пріоритети у розвитку; гнучкість та адаптивність у прийнятті та реалізації управлінських рішень; можливість та бажання приймати новації та інновації, у тому числі в управлінні підприємством; ефективність та результативність управлінської роботи; ступінь стійкості у кризових умовах функціонування суб'єкта господарювання [298].

Щодо агрохолдингів, які здійснюють операційну діяльність на території України, то відзначаємо переважання наступних складових впливу на формування комплексу стратегій (стратегії) їх конкурентоспроможності: низький рівень підготовки, особливо менеджерів середнього та низького рівня на місцях виробництва аграрної продукції; низькі можливість та небажання приймати новації та інновації, у тому числі в управлінні підприємством; досить низька ефективність та результативність управлінської роботи; переважно споживче відношення до компанії – роботодавця.

Структурні підрозділи також мають суттєвий вплив на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки. При цьому рівень та значення такого впливу залежить від ефективності побудови системи управління і організаційної структури суб'єкта господарювання. Відзначаємо наступні складові впливу: конкуренція між підрозділами; рівень інтеграції підрозділів в систему управління і організаційну структуру бізнес – одиниці; можливість та бажання приймати новації та інновації, у тому числі в управлінні підприємством; ефективність та результативність роботи.

Надаючи характеристику впливу структурних підрозділів, які діють на території України на формування комплексу стратегій (стратегії)

конкурентоспроможності в межах забезпечення їх економічної безпеки відзначаємо значний відрив підрозділів, які функціонують у місцях виробництва аграрної продукції та досить низьку їх лояльність до таких компаній.

Працівники також мають відповідний вплив на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства. До чинників впливу можемо віднести майже ті ж чинники, що і для менеджерів середнього та низького управління, замінивши та додавши такі: використання асиметрії у інформації при побудові відносин з менеджерами; гнучкість та адаптивність у реалізації управлінських рішень; ефективність та результативність роботи.

Щодо агрохолдингів, які працюють на території України, то відзначаємо низьку лояльність працівників, які знаходяться у місцях виробництва аграрної продукції та досить високий рівень їх корумпованості, а також наявність кримінального тиску з їх сторони на агрохолдинги (переважно крадіжки).

Наведене вище вимагає оцінки внутрішнього впливу на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки, для чого пропонуємо використовувати загальний індекс (Івв), який необхідно розраховувати за формулою:

$$Івв = Івмв + Івмін + Івтм + Івм + Івсп + Івп, \quad (3.8)$$

де, Івв – загальний індекс внутрішнього впливу на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки; Івмв – індекс впливу мажоритарних власників; Івмін – індекс впливу міноритарних власників; Івтм – індекс впливу топ - менеджерів; Івм – індекс впливу менеджерів середнього та низького рівня; Івсп – індекс впливу структурних підрозділів; Івп – індекс впливу працівників.

Кожний з наведених індексів, що є складовою загального індексу Івв розраховується за формулою 3.7. При цьому, для визначення рівня внутрішнього впливу на формування комплексу стратегій (стратегії)

конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки також як і для зовнішнього впливу (див. вище) можливо запропонувати відповідні критерії оцінки (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Критерії оцінки рівня внутрішнього впливу на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки

$I_{ВВ} < -3,0$	$-3,0 < I_{ВВ} < -1,0$	$-1,0 < I_{ВВ} < 1,0$	$1,0 < I_{ВВ} < 3,0$	$I_{ВВ} > 3,0$
Критично негативний	Негативний	Нейтральний	Позитивний	Максимально позитивний

*-Розроблено автором.

Наведені критерії дозволять чітко та швидко реагувати суб'єкту господарювання на внутрішні зміни і оцінювати якість змін, які були внесені у комплекс його стратегій (стратегію) конкурентоспроможності.

Важливим у контексті формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки не тільки розкрити та врахувати складові зовнішнього та внутрішнього впливу на цей процес, а й визначити його мету, завдання, принципи, а також навести відповідну процедуру розробки таких стратегій або комплексу стратегій.

Вважаємо необхідним дослідити та оптимізувати процес і процедуру формування як окремої стратегії конкурентоспроможності підприємства, так комплексу таких стратегій, розпочавши з формування окремих стратегій.

У цьому контексті необхідно чітко розуміти мету формування стратегії конкурентоспроможності підприємства. Вважаємо важливим не допустити у процесі визначення мети формування стратегії конкурентоспроможності підприємства підміни її місією та цілями, які ставляться перед суб'єктом господарювання у процесі реалізації такої стратегії. Звідси метою формування стратегії конкурентоспроможності підприємства є забезпечення відповідного рівня його конкурентоспроможності на ринках збуту продукції (робіт, послуг),

який дозволить дотримуватись або досягти безпечного рівня економічної безпеки.

Завданнями формування стратегії конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки повинні бути: оцінка зовнішнього та внутрішнього впливу на формування стратегії конкурентоспроможності; дослідження рівня конкурентоспроможності та місця на ринку суб'єкта господарювання; оцінка рівня економічної безпеки бізнес - одиниці; визначення оптимального рівня конкурентоспроможності та економічної безпеки господарюючого суб'єкта; визначення ресурсів для формування стратегії.

Враховуючи напрацювання ряду вітчизняних науковців [299; 300; 301; 302] визначимо принципи формування стратегії конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки, до яких відносимо: забезпечення взаємозв'язку елементів системи при формуванні стратегії конкурентоспроможності бізнес - одиниці; досягнення оптимальності формування стратегії щодо забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки суб'єкта господарювання; забезпечення гнучкості та адаптивності до умов зовнішнього і внутрішнього середовища процесу формування стратегії конкурентоспроможності компанії; участі всіх зацікавлених сторін у формуванні стратегії конкурентоспроможності господарюючого суб'єкту.

Надаючи характеристику процесу формування стратегії конкурентоспроможності підприємства необхідно навести відповідну процедуру, яка також буде враховувати забезпечення або досягнення таким суб'єктом господарювання певного рівня економічної безпеки. При цьому, необхідно відмітити, що дослідження наукових розробок О.А. Кубасової та І.В. Рижова [303], Д.С. Ревенко, В.О. Либи і Л.С. Зейди [304], І.В. Мілько [305], В.І. Аранчій, С.П. Зорі та А.О. Лантуха [306] свідчать про доречність розробки удосконаленої процедури, яка буде базуватись не тільки на структурних

аспектах формування такої стратегії, а й враховувати організаційно – аналітичні моменти при її формуванні (рис. Ф.5).

Переважає більшість науковців [303; 304; 307] розкриваючи процедуру формування стратегії конкурентоспроможності підприємства відривають її від управління на ньому. Вважаємо, що процедура повинна брати початок з усвідомлення власниками та керівниками підприємства необхідності і доречності розробки або заміни стратегії конкурентоспроможності суб'єкта господарювання з врахуванням проблем з забезпеченням економічної безпеки, які є у бізнес – одиниці. Таким чином, імпульсом початку процедури формування стратегії конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки повинно бути саме воля ключових суб'єктів системи управління компанією.

Також викликає сумнів та критику не бажання науковців враховувати при характеристиці формування стратегії конкурентоспроможності підприємства організаційно - аналітичні моменти, такі як: визначення відповідальних за формування; оцінку необхідних ресурсів для формування відповідної стратегії (матеріальні, фінансові, трудові, час, технічні засоби): розробку плану та формування бюджету для формування стратегії конкурентоспроможності.

Визначення та оцінку зовнішнього і внутрішнього впливу на формування стратегії конкурентоспроможності суб'єкта господарювання вважаємо доречним здійснювати за схемами, формулами та критеріями оцінки, які були наведені вище. При цьому, кожне підприємство, враховуючи специфіку функціонування на ринках збуту продукції (робіт, послуг), може доповнювати та змінювати наведені схеми.

Визначення та оцінку рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання можливо здійснювати за розробками, що були запропоновані у другому розділі роботи для агрохолдингів, які здійснюють операційну діяльність на території України. Також, як і для визначення і оцінки зовнішнього та внутрішнього впливу на формування стратегії конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, вважаємо доречним, що

кожне підприємство, враховуючи специфіку власного функціонування, зможе вносити зміни у запропоновану методику.

Стратегічні орієнтири, а також місія та комплекс цілей бізнес – одиниць в межах формування стратегії конкурентоспроможності у контексті забезпечення їх економічної безпеки у повній мірі буде залежати від стратегії розвитку суб'єктів господарювання. Окремо зазначаємо, важливість саме такої побудови цих елементів процедури (див. рис. Ф.5), коли місія та комплекс цілей базуються на визначених стратегічних орієнтирах щодо позиції на ринках збуту продукції та рівня економічної безпеки підприємства.

На особливу увагу заслуговує визначення існуючих та потенційних конкурентних переваг суб'єкта господарювання, оскільки саме на них будується відповідна стратегія забезпечення його конкурентоспроможності. Досить часто підприємства не в змозі усвідомити та чітко виділити не тільки потенційні, а й навіть існуючі конкурентні переваги, що призводить до значних проблем при розробці та реалізації стратегій конкурентоспроможності і негативно впливає на рівень їх економічної безпеки. В межах визначення існуючих та потенційних конкурентних переваг бізнес – одиниці повинні: враховувати всі складові здійснення фінансово – господарської діяльності, а також зовнішнього середовища; залучати весь персонал підприємства; робити акцент на креативність та пошук унікальності; враховувати досвід конкурентів та лідерів на ринку; використовувати напрацювання суб'єктів господарювання з інших сфер світової, міжнародних та національної економічних систем.

Досліджуючи процес та процедуру формування стратегії конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки (див. вище) відзначаємо проблеми щодо рівня впливу такої стратегії на фінансово – господарську діяльність суб'єкта господарювання, його економічну безпеку та загальний рівень конкурентоспроможності щодо всіх аспектів функціонування на ринках збуту продукції (робіт, послуг). Звідси, вважаємо критично важливим для підвищення ефективності фінансово – господарської діяльності господарюючого суб'єкту, рівня його економічної безпеки та

конкурентоспроможності на зовнішніх та внутрішніх ринках надати характеристику процесу і навести процедуру формування комплексу стратегій конкурентоспроможності. Про важливість комплексу стратегій конкурентоспроможності для економічної безпеки підприємства свідчать також дослідження, які проведені у другому розділі роботи.

Як і у випадку з формуванням стратегії конкурентоспроможності, формування комплексу стратегій потребує визначення мети, завдань, принципів такого процесу.

При цьому, вважаємо що мета формування комплексу стратегій конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки є ідентичною меті формування окремої стратегії, те ж можливо відмітити і про принципи формування відповідних стратегій (див. вище). У той час, як до завдань формування окремої стратегії необхідно додати: прогнозування наслідків реалізації стратегії; відбір найбільш придатних для підприємства стратегій; розробка механізму реалізації стратегії; моніторинг та корегування реалізації стратегії в ринкових умовах функціонування суб'єкта господарювання.

Щодо процедури формування комплексу стратегій конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки, то вона буде відрізнятись від такої процедури для формування окремої стратегії конкурентоспроможності (рис. Ф.6, додаток Ф).

Відзначаємо, що імпульсом для розробки комплексу стратегій конкурентоспроможності підприємства повинна бути відповідна оцінка рівня економічної безпеки та конкурентних позицій на ринку суб'єкта господарювання, яка повинна надати топ – менеджерам бізнес – одиниці відповідну управлінську інформацію. Також важливим моментом у процедурі формування комплексу стратегій конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки є узгодження стратегічних змін у функціонуванні господарюючого суб'єкта на ринках збуту продукції у власників (представників власників) компанії (див. рис. Ф.6).

Частина процедури формування комплексу стратегії конкурентоспроможності буде повторювати таку ж процедуру для окремої стратегії забезпечення конкурентних позицій на ринку підприємства, тільки з врахуванням використання більшої кількості ресурсів (див. рис. Ф.5 та Ф.6). Однак, важливою складовою такої процедури буде відбір стратегій та формування комплексу стратегій конкурентоспроможності підприємства з врахуванням досягнення стратегічних орієнтирів його функціонування та розрахунку ефекту від розробки і реалізації відповідного комплексу стратегій забезпечення конкурентоспроможності на конкурентні позиції на ринках збуту продукції (робіт, послуг), а також на рівень його економічної безпеки. Також важливим є моніторинг та корегування сформованого комплексу стратегій з врахуванням зовнішніх і внутрішніх змін на підприємстві [308].

Досліджуючи процес та процедуру формування комплексу стратегії конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки відзначаємо ключове значення відбору стратегій забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Наукові розробки у цьому напрямку [309; 310; 311; 312] не дозволяють у повній мірі розкрити процедуру відбору та включення певної стратегії конкурентоспроможності підприємства у комплекс його стратегій конкурентоспроможності, що вимагає розробки відповідного алгоритму (рис. Ф.7, додаток Ф).

Надаючи характеристику алгоритму відбору стратегії конкурентоспроможності до комплексу стратегій конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки необхідно зазначити, що він повинен бути складовою процедури формування комплексу стратегій конкурентоспроможності суб'єкта господарювання (див. рис. Ф.6) та мати чотири критерії відбору відповідної стратегії, а саме: вплив на досягнення стратегічних орієнтирів підприємства; вплив на конкурентну позицію на ринках збуту; вплив на рівень економічної безпеки; досягнення ефекту синергії. Окремо зазначаємо, що числові позначення у наведеному алгоритмі (див. рис. 3.10) розшифровуються таким чином: «1» - позитивний вплив, що виражається

у збільшенні кількісних та якісних параметрів функціонування підприємства; «2» - негативний вплив, що виражається у зменшенні кількісних та якісних параметрів функціонування підприємства.

Враховуючи наведені дані щодо комплексу стратегій, що використовують агрохолдинги, які здійснюють операційну діяльність в Україні (див. підрозділ 2.3) та проблематику впливу цих комплексів на їх економічну безпеку, можливо використати запропоновані напрацювання для підвищення рівня конкурентоспроможності та економічної безпеки зазначених агрохолдингів. При цьому, вважаємо, що оптимальним буде замінити одну з ключових стратегій комплексу стратегій конкурентоспроможності агрохолдингів, яка має найбільший негативний вплив як на їх загальну конкурентоспроможність, так і на економічну безпеку.

Щодо дослідження стратегій конкурентоспроможності агрохолдингу «Миронівський хлібопродукт» (див. табл. У.1), то ключовий негативний вплив на його рівень конкурентоспроможності та економічної безпеки має стратегія фокусування, яка використовується суб'єктом господарювання на міжнародних ринках. Звідси, враховуючи специфіку розвитку підприємства та вартість ресурсів в Україні в умовах посткризового розвитку країни, підприємству пропонується замінити її на стратегію абсолютного лідерства у витратах, яка використовується агрохолдингом в Україні.

Наведена стратегія з однієї сторони дозволить більш повно виконати місію компанії, а з іншої – досягти її стратегічних орієнтирів розвитку та конкурентоспроможності. Щодо оцінки зміни рівня конкурентоспроможності та економічної безпеки агрохолдингу від впровадження наведеної вище стратегії у комплекс стратегій конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, то зробимо її у підрозділі 3.3 в межах розробленої моделі (див. нижче). Пропонуючи заміну стратегії фокусування на стратегію абсолютного лідерства у витратах у комплексі стратегій конкурентоспроможності агрохолдингу «Миронівський хлібопродукт» необхідно розуміти ризики впровадження такої стратегії та додатковий зиск для

компанії від її впровадження. Ризиками тут будуть: можливість додаткових втрат; недоотримання доходів та прибутків; отримання збитків; втрата ринків збуту; зменшення конкурентоспроможності компанії та її продукції. Додатковий зиск буде у наступному: можлива позитивна динаміка зміни частки ринку, яку обіймає агрохолдинг на міжнародних ринках; збільшення диверсифікації ринків збуту; зростання швидкості та ефективності реакції на зміни конкурентного середовища.

Дослідження стратегій конкурентоспроможності агрохолдингу «Кернел Груп» (див. табл. У.2) вказує на негативний вплив на рівень його конкурентоспроможності та економічної безпеки стратегії територіальної концентрації. Звідси пропонуємо її заміну на стратегію територіальної диверсифікації з точки зору розміщення виробничих потужностей (не тільки Україна, а й інші країни світу). Така стратегія дозволить більш повно виконати місію та досягти стратегічних орієнтирів розвитку і конкурентоспроможності зазначеного агрохолдингу (надалі і для інших агрохолдингів будемо виходити з цього твердження). При цьому, оцінку, як і у випадку з «МХП», зробимо на наступному підрозділі дослідження в межах розробленої моделі. Таке ж можемо сказати і про оцінку впровадження стратегій конкурентоспроможності для інших обраних агрохолдингів (див. нижче). Ризики від розробки і впровадження запропонованої моделі будуть для «Кернел Груп» ідентичні ризикам, що були наведені для «Миронівського хлібопродукту». Натомість додатковий зиск буде у наступному: підвищення якості та результативності розробки, впровадження і реалізації окремих стратегій конкурентоспроможності агрохолдингу; зростання швидкості та ефективності реакції на зміни конкурентного середовища.

Оцінка стратегій конкурентоспроможності агрохолдингу «Астарта» (див. табл. У.3) вказує на негативний вплив на рівень конкурентоспроможності та економічної безпеки компанії стратегії територіальної концентрації. Звідси пропонуємо її заміну на стратегію територіальної диверсифікації з точки зору розміщення виробничих потужностей та збуту продукції. Ризики від розробки і

впровадження запропонованої моделі будуть для «Астарті» ідентичні ризикам, що були наведені для «Миронівського хлібопродукту». Додатковий зиск буде у наступному: можлива позитивна динаміка зміни частки ринку, яку обіймає агрохолдинг; збільшення диверсифікації ринків збуту; зростання швидкості та ефективності реакції на зміни конкурентного середовища.

Щодо стратегій конкурентоспроможності агрохолдингу «Група компаній «Овостар Юніон»» (див. табл. У.4), то проблемою для конкурентоспроможності та економічної безпеки компанії є використання стратегії фокусування на міжнародних ринках збуту продукції. Тут, як і для «МХП» пропонується її заміна на стратегію абсолютного лідерства у витратах. Така заміна стратегій буде нести у собі визначені вище ризики (див. ризики для «МХП») та додатковий зиск для агрохолдингу, який буде виражатись у зростанні швидкості та ефективності реакції на зміни конкурентного середовища, а також у можливій позитивній динаміці зміни частки ринку, яку обіймає агрохолдинг.

Стосовно комплексу стратегій конкурентоспроможності агрохолдингу «AgroGeneration» (див. табл. У.5), то тут зміни потребує ряд стратегій, однак ключовий негативний вплив на рівні конкурентоспроможності та економічної безпеки компанії має стратегія фокусування, яку пропонується замінити на стратегію абсолютного лідерства у витратах, що на фоні визначених ризиків (див. ризики для «МХП») дозволить отримати такі додаткові зиски: можлива позитивна динаміка зміни частки ринку, яку обіймає агрохолдинг; збільшення якості та результативності розробки, впровадження і реалізації окремих стратегій конкурентоспроможності; зростання швидкості та ефективності реакції на зміни конкурентного середовища.

Відзначаємо, що у ряді випадків для підприємств необхідно змінювати не одну стратегію конкурентоспроможності у комплексі стратегій конкурентоспроможності, а декілька, однак процедура при цьому буде не кардинально відрізнятись від такої, яка була приведена вище для агрохолдингів, які здійснюють власну операційну діяльність на території

України (наприклад, таку заміну можливо порекомендувати агрохолдингу «AgroGeneration»).

Підсумовуючи наведене, необхідно зазначити, що розкриваючи оцінку впливу запропонованої стратегії конкурентоспроможності підприємства на різні складові його діяльності відзначаємо необхідність використання прогнозування цього впливу, що потребує адаптації до кожного суб'єкта господарювання в рамках розробки і запровадження відповідного механізму реалізації як окремої стратегії, так і комплексу стратегій конкурентоспроможності у межах забезпечення (підвищення) економічної безпеки бізнес – одиниці.

Таким чином, спираючись на проведені дослідження можемо відмітити ключовий вплив формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства на забезпечення (підвищення) його економічної безпеки. При цьому, процес та процедура формування відповідного комплексу стратегій (стратегії) повинна базуватись на оцінці зовнішнього та внутрішнього впливу. Важливою складовою формування комплексу стратегій конкурентоспроможності бізнес – одиниці є відбір окремих стратегій для включення у цей комплекс, що потребує розробки та реалізації відповідного алгоритму, який ґрунтується на використанні ряду критеріїв відбору.

3.3. Механізм реалізації стратегій забезпечення економічної безпеки агрохолдингів інструментами конкурентоспроможності

Розкриваючи проблематику економічної безпеки підприємства необхідно розуміти, що вона значно залежить не тільки від інформаційної безпеки (системи інформаційного забезпечення) та формування і вибору стратегій конкурентоспроможності, а й від механізму реалізації окремої відібраної стратегії та комплексу відповідних стратегій забезпечення власної

конкурентоспроможності. У цьому контексті суб'єкт господарювання потребує розробки такого механізму.

Як показало дослідження конкурентоспроможності та економічної безпеки агрохолдингів, які здійснюють операційну діяльність в Україні (див. розділ 2) і наукових напрацювань Н.П. Гринченко, Е.В. Лобач, М.А. Гринченко [313], С.Н. Позднякова [314], Л.А. Коптевої [315], Т.Л. Безрукової, К.М. Целих [316], В.С. Гармашова [317] існує наукова - практична необхідність розробки механізмів реалізації стратегії конкурентоспроможності та механізмів реалізації комплексу стратегії конкурентоспроможності в межах забезпечення економічної безпеки підприємств.

Враховуючи наведені вище розробки стосовно інформаційної безпеки (системи інформаційного забезпечення) та формування і вибору стратегій конкурентоспроможності суб'єктів господарювання (див. підрозділи 3.1 і 3.2 роботи), побудова відповідних механізмів реалізації комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємств буде спиратись на ці розробки та обов'язково враховувати в якості базової мети – забезпечення або підвищення певного рівня економічної безпеки. Окремо необхідно зазначити, що механізм реалізації окремої стратегії конкурентоспроможності (рис. Ф.8, додаток Ф) повинен бути інтегрований у механізм реалізації комплексу стратегій конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, через оцінку впливу результатів реалізації такої стратегії на відповідний комплекс стратегій, а також рівень економічної безпеки підприємства.

Відзначаємо ключову роль топ – менеджерів та власників (представників власників) підприємства у забезпеченні механізму реалізації окремої стратегії конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, оскільки саме ці дві групи суб'єктів менеджменту бізнес – одиницею здійснюють управлінський вплив на відповідний механізм та його складові елементи. При цьому відзначаємо, що власники (представників власників) підприємства здійснюють опосередкований вплив на механізм реалізації окремої стратегії конкурентоспроможності в межах забезпечення економічної безпеки господарюючого суб'єкта через відбір

керівництва та вирішення стратегічних питань управління компанією, у той час як топ – менеджмент має безпосередній вплив на зазначений механізм, що виражається в його корегуванні (повністю, окремі елементи) та здійсненні контролю за виконанням.

В межах функціонування механізму реалізації окремої стратегії конкурентоспроможності підприємства важливим елементом є визначення порядку та часових рамок для досягнення поставлених цілей розробленої стратегії. Без цієї складової механізму не можливо буде досягти визначених у розробленій стратегії стратегічних орієнтирів щодо позиції на ринках збуту продукції та рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання (див. рис. Ф.5, додаток Ф). Звертаємо увагу на наступні вимоги, щодо реалізації цієї складової запропонованого механізму: поставлені цілі повинні бути пов'язані, не суперечливі; в межах реалізації стратегії повинна бути відповідна ієрархія цілей; цілі повинні бути чітко розмежовані за часом та послідовністю виконання; повинна бути чітко прорахована можливість досягнення поставлених цілей у виділений проміжок часу.

Важливими складовими запропонованого механізму реалізації окремої стратегії конкурентоспроможності в межах забезпечення економічної безпеки підприємства є розподіл завдань та ресурсів і встановлення часових обмежень щодо їх виконання по окремим підрозділам та співробітникам підприємства. Порушення черговості завдань щодо досягнення поставлених цілей стратегії, взаємодії підрозділів та окремих їх співробітників у процесі виконання поставлених завдань в межах реалізації стратегії конкурентоспроможності, дефіцит ресурсів або отримання їх з затримкою можуть призвести до зниження ефективності запропонованого механізму та отримання не запланованих (у більшості гірших) результатів реалізації відповідної стратегії забезпечення конкурентних позицій бізнес – одиниці на ринках збуту продукції (робіт, послуг). Важливим тут також є об'єктивний та зважений відбір підрозділів і особливо окремих співробітників для реалізації поставлених завдань. Відзначаємо необхідність наявності у співробітників підприємства, які обрані

для реалізації певних завдань в межах реалізації окремої стратегії його конкурентоспроможності, відповідних компетенцій і досвіду.

Щодо чотирьох наступних складових запропонованого механізму (оцінка досягнення проміжних цілей в межах реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства; корегування стратегії конкурентоспроможності підприємства та її складових (за необхідності); доведення до підрозділів та співробітників скорегованих цілей в межах реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства; внесення змін у розподіл ресурсів та часові рамки реалізації завдань в межах реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства), то тут головними вимогами є: об'єктивність у проведенні оцінки, перерозподілі ресурсів та змінах у виборі підрозділів або окремих працівників; своєчасність проведення процедур оцінки та корегування стратегії; повнота охоплення проблематики при оцінці та корегуванні стратегії і перерозподілі завдань, ресурсів, а також повноважень; доречність проведення оцінки та корегування, виходячи з логіки реалізації стратегії конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Оцінку кінцевого результату реалізації стратегії конкурентоспроможності та її впливу на реалізацію комплексу стратегії конкурентоспроможності і рівень економічної безпеки підприємства пропонується робити в межах функціонування відповідного механізму реалізації комплексу стратегій забезпечення конкурентної позиції суб'єкта господарювання на ринках продукції (рис. Ф.9, додаток Ф).

Надаючи характеристику розробленому та запропонованому для використання підприємствами України механізму реалізації комплексу стратегій конкурентоспроможності в межах забезпечення їх економічної безпеки необхідно звернути увагу на наступні аспекти:

- як і у випадку з окремою стратегією конкурентоспроможності контроль та корегуючи управлінські впливи на процес реалізації комплексу стратегій мають власники (опосередковано) та топ – менеджери (безпосередньо) в межах власних повноважень і виходячи з прийнятої стратегії розвитку суб'єкта

господарювання. Відзначаємо можливість делегування повністю або частини власних повноважень власниками та топ – менеджерами у процесі управління реалізацією комплексу стратегій конкурентоспроможності підприємства, особливо, що стосується контролю за реалізацією такого комплексу стратегій. При цьому, власники можуть делегувати повноваження переважно стороннім суб'єктам по відношенню до бізнес – одиниці з метою перевірки ефективності роботи топ – менеджменту, а менеджери вищої ланки можуть делегувати частину власних повноважень окремим підрозділам та співробітникам підприємства з метою підвищення ефективності реалізації зазначеного вище комплексу стратегій;

- складові запропонованого механізму майже ідентичні складовим такого механізму для реалізації окремої стратегії конкурентоспроможності господарюючого суб'єкту. Відзначаємо складність, значно більші обсяги необхідних ресурсів, кількість підрозділів та окремих співробітників компанії які повинні бути задіяні при функціонуванні механізму реалізації комплексу стратегій конкурентоспроможності по відношенню до функціонування механізму реалізації окремої стратегії конкурентоспроможності;

- відзначаємо відмінності у корегуванні механізму, якщо в межах механізму реалізації окремої стратегії конкурентоспроможності підприємства корегування відбувалось по відношенню до цієї стратегії, то в межах механізму реалізації комплексу стратегій корегування відбувається на рівні заміни однієї стратегії конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на іншу;

- механізм реалізації комплексу стратегій конкурентоспроможності в межах забезпечення економічної безпеки підприємства включає до свого складу механізми реалізації окремих стратегій конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів. При цьому, кількість та наповнення окремих стратегій забезпечення конкурентоспроможності компаній визначається власниками (опосередковано) та топ – менеджерами (безпосередньо) у процесі розробки стратегії розвитку підприємства і затвердження стратегічних

орієнтирів щодо позиції на ринках збуту продукції (робіт, послуг) та рівня економічної безпеки;

- при оцінюванні кінцевого результату реалізації комплексу стратегії конкурентоспроможності та її впливу на рівень економічної безпеки підприємства необхідно враховувати ефект синергії від реалізації всього комплексу стратегій, який може мати як позитивне, так і негативне значення для господарюючого суб'єкту.

Дослідивши механізм реалізації окремої стратегії конкурентоспроможності (див. рис. Ф.8) та механізм реалізації комплексу стратегій конкурентоспроможності підприємства (див. рис. Ф.9), відзначаємо, що ключовою складовою зазначених механізмів є оцінка впливу комплексу стратегій (окремої стратегії) на рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання, що вимагає розробки та запровадження відповідного інструментарію такої оцінки. При цьому, необхідно враховувати такі аспекти: необхідність оцінювати не тільки кількісні, а й якісні аспекти конкурентоспроможності та економічної безпеки господарюючих суб'єктів; важливість врахування при оцінці всіх ключових складових, які мають визначальний вплив на конкурентоспроможність та економічну безпеку підприємства; можливість використовувати запропонований інструментарій для оцінювання внесення корегуючи управлінських впливів у рівень конкурентоспроможності та економічної безпеки бізнес – одиниці; розуміння, що критичним рівнем економічної безпеки є банкрутство компанії [318].

Звідси, вважаємо доречним для оцінки ефективності реалізації окремої стратегії конкурентоспроможності, комплексу стратегій конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та рівня його економічної безпеки використовувати моделі оцінки ймовірності банкрутства, які спираються на бальну оцінку ряду кількісних та якісних показників підприємства, взявши за базу розробки модель А – рахунку Дж. Аргенті [319].

Модель оцінки ефективності реалізації окремої стратегії конкурентоспроможності, комплексу стратегій конкурентоспроможності

суб'єкта господарювання та рівня його економічної безпеки буде також, як і модель Дж. Аргенті виходити зі стобальної оцінки та будуватись на таких же принципах побудови і розрахунків, однак, враховуючі особливості оцінки, розділи моделі та її складові елементи будуть відрізнятись від моделі – бази.

Стосовно оцінювання, то пропонуються критерії, які максимально будуть опиратись на оцінку у 100 балів, а мінімально у 0 балів. При цьому, як і в моделі А – рахунку, чим більше бали оцінки, тим гірший стан економічної безпеки підприємства. З іншої сторони, вважаємо, що критерії оцінки рівня економічної безпеки суб'єкту господарювання, потребують більшої деталізації ніж у моделі Дж. Аргенті (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Критерії оцінки рівня економічної безпеки підприємства

80 - 100	60 - 79	40 - 59	20 - 39	0 – 10
Критичний (банкрутство)	Незадовільний (передкризовий стан)	Задовільний	Високий	Максимально високий

*-Розроблено автором.

Відзначаємо, що критичний та незадовільний стан економічної безпеки потребують негайної зміни комплексу стратегій забезпечення конкурентоспроможності та внесення кардинальних змін у фінансово – господарську діяльність підприємства. Задовільний стан економічної безпеки свідчить про необхідність корегування комплексу стратегій або окремих стратегій конкурентоспроможності, а також внесення певних змін у фінансово – господарську діяльність бізнес – одиниці. Високий рівень економічної безпеки свідчить про необхідність контролю та незначних корегуючи впливів на комплекс стратегій забезпечення конкурентоспроможності, у тому числі на окремі стратегії конкурентоспроможності компанії, а також на її фінансово – господарську діяльність. Максимально високий рівень економічної безпеки потребує тільки контролю зі сторони власників (представників власників), топ – менеджерів та відповідальних працівників суб'єкта господарювання.

Для оцінки рівня економічної безпеки підприємства необхідно також внести зміни до розділів оцінки згідно моделі Дж. Аргенті. Замість розділів

«Недоліки», «Помилки», «Симптоми» пропонуються розділи «Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища», «Рівень конкурентоспроможності», «Фінансово – господарська діяльність». Вважаємо, що саме ці наведені три складові мають критичний та визначальний вплив на рівень економічної безпеки будь – якого суб'єкта підприємницької діяльності не зважаючи на галузь його функціонування, розміри, організаційну структуру, тип власності. При цьому, вважаємо, що ключовим розділом є саме «Рівень конкурентоспроможності». Звідси розподіл підсумкових балів по розділах моделі буде наступний: «Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища» - максимум 25 балів; «Рівень конкурентоспроможності» - 50 балів; «Фінансово – господарська діяльність» - 25 балів.

В межах визначення впливу зовнішнього та внутрішнього середовища пропонується використовувати напрацювання щодо оцінювання рівня зовнішнього та внутрішнього впливу на формування комплексу стратегій (стратегії) конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки (див. підрозділ 3.2), а також наведені критерії такої оцінки (див. табл. 3.3 та 3.4). Окремо в межах визначення впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на економічну безпеку суб'єкта господарювання пропонується враховувати якість його системи інформаційного забезпечення та придатність програмних продуктів (див. підрозділ 3.1). Таким чином, наведений розділ моделі буде мати 4 складові оцінки, а саме: «Вплив зовнішнього середовища», «Вплив внутрішнього середовища», «Якість системи інформаційного забезпечення», «Придатність програмних продуктів».

Щодо розподілу балів, то тут пропонується наступне: «Вплив зовнішнього середовища», «Вплив внутрішнього середовища» будуть оцінюватись максимум по 10 балів та спиратись у оцінці на дані таблиць 3.3 та 3.4, де критично негативний вплив буде оцінено у 10 балів, наступні критерії з зазначених таблиць будуть мати крок 2 бали, тоді максимально позитивний вплив буде оцінюватись у нуль балів; «Якість системи інформаційного забезпечення» буде оцінюватись по чотирьом критеріям (висока – 0 балів;

середня – 1 бал; низька – 2 бали; критична – 3 бали); «Придатність програмних продуктів» буде оцінюватись по трьом критеріям (висока – 0 балів; середня – 1 бал; низька – 2 бали).

Визначення рівня конкурентоспроможності в межах оцінки економічної безпеки підприємства дозволить не тільки отримати дані для підсумкової оцінки, а й оцінити якість та результативність комплексу стратегій забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, оскільки саме розробка, впровадження та реалізація зазначеного комплексу і визначають рівень конкурентоспроможності бізнес – одиниці. Наведене вимагає розробки критеріїв оцінки рівня конкурентоспроможності (комплексу стратегій забезпечення конкурентоспроможності) підприємства (табл. 3.6).

Зазначаємо, що критичний рівень конкурентоспроможності є характерним для підприємств – банкрутів, або тих, що виходять з ринку, незадовільний – для підприємств – аутсайдерів, задовільний – для підприємств – послідовників або тих, що працюють у певних ринкових «нішах», високий – для підприємств – переслідувачів, максимально високий – для підприємств – лідерів на ринку.

Таблиця 3.6

Критерії оцінки рівня конкурентоспроможності (комплексу стратегій забезпечення конкурентоспроможності) підприємства

40 - 50	30 - 39	20 - 29	10 - 19	0 – 9
Критичний (банкрутство)	Незадовільний (передкризовий стан)	Задовільний	Високий	Максимально високий

*-Розроблено автором.

Щодо складових оцінки у цьому розділі, то пропонуємо наступні: «Частка ринку та динаміка її зміни»; «Якість та результативність розробки, впровадження і реалізації окремих стратегій конкурентоспроможності»; «Диверсифікація ринків збуту»; «Диверсифікація продуктової лінійки»; «Швидкість та ефективність реакції на зміни конкурентного середовища».

Оцінювання частки ринку та динаміки її зміни буде здійснюватись наступним чином: висока частка та позитивна динаміка – 0 балів; висока частка

та нульова динаміка - 5 балів; висока частка та негативна динаміка – 10 балів; середня частка та позитивна динаміка – 5 балів; середня частка та нульова динаміка - 10 балів; середня частка та негативна динаміка – 15 балів; не значна частка та позитивна динаміка – 5 балів; не значна частка та нульова динаміка - 10 балів; не значна частка та негативна динаміка – 20 балів. Щодо якості та результативності розробки, впровадження і реалізації окремих стратегій конкурентоспроможності, то тут оцінювання буде таке: висока якість та результативність – 0 балів; середня якість та результативність – 3 бали; задовільна якість та результативність – 6 балів; незадовільна якість та результативність – 10 балів.

Диверсифікація ринків збуту та диверсифікація продуктової лінійки будуть мати однакові критерії оцінювання: значна диверсифікація (від 5 до 10 позицій) – 0 балів; середня диверсифікація (від 3 до 5 позицій) – 2 бали; концентрація (1-2 позиції) – 3 бали; надмірна диверсифікація (більше 10 позицій) – 5 балів. Швидкість та ефективність реакції на зміни конкурентного середовища буде мати такі критерії оцінювання: висока (перші серед конкурентів з високою ефективністю) – 0 балів; середня (серед ключових конкурентів з високою ефективністю) – 3 бали; задовільна (серед конкурентів з середньою ефективністю) – 6 балів; незадовільна (серед конкурентів з низькою ефективністю) – 10 балів.

Надаючи характеристику фінансово – господарській діяльності підприємства необхідно відмітити значну кількість можливих параметрів оцінки, однак, ключовим тут є розмір та динаміка чистого прибутку, який і пропонується використовувати у цьому розділі моделі оцінки рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання. Відзначаємо простоту та легкий доступ до значення параметра не тільки у внутрішніх, а й у зовнішніх користувачів інформації. Тоді критерії оцінювання цього параметру пропонуються наступні: великі розміри чистого прибутку та довгострокова позитивна динаміка (більше 3 років) – 0 балів; великі розміри чистого прибутку та середньострокова позитивна динаміка (від 1 до 3 років) – 5 балів; великі розміри чистого

прибутку та короткострокова позитивна динаміка (1 рік) – 10 балів; середні розміри чистого прибутку та довгострокова позитивна динаміка (більше 3 років) – 5 балів; середні розміри чистого прибутку та середньострокова позитивна динаміка (від 1 до 3 років) – 10 балів; середні розміри чистого прибутку та короткострокова позитивна динаміка (1 рік) – 15 балів; не значні розміри чистого прибутку та довгострокова позитивна динаміка (більше 3 років) – 10 балів; не значні розміри чистого прибутку та середньострокова позитивна динаміка (від 1 до 3 років) – 15 балів; не значні розміри чистого прибутку та короткострокова позитивна динаміка (1 рік) – 20 балів; наявність чистого збитку та позитивна динаміка його зменшення – 15 балів; наявність чистого збитку та відсутність його зменшення – 20 балів; наявність чистого збитку та негативна динаміка (збільшення) – 25 балів.

Розроблену модель оцінки рівня економічної безпеки підприємств та її складові необхідно перевірити на практиці, для чого використаємо наведені у другому розділі роботи агрохолдинги, які здійснюють операційну діяльність на території України. Розраховані за допомогою моделі дані та отриману інформацію щодо рівня конкурентоспроможності і економічної безпеки агрохолдингів порівняємо з розрахунками інтегральних показників конкурентоспроможності та економічної безпеки агрохолдингів України (див. розділ 2), що дозволить провести верифікацію моделі.

Розпочнемо дослідження з оцінки рівня конкурентоспроможності (ефективності реалізації комплексу стратегій конкурентоспроможності) та економічної безпеки агрохолдингу «Миронівський хлібопродукт» використовуючи напрацювання з другого розділу роботи та дані фінансової звітності підприємства (табл. X.1, додаток X).

Згідно проведеної оцінки за розробленою моделлю можемо відмітити наявність задовільного рівня конкурентоспроможності або розробки, впровадження та реалізації комплексу стратегій забезпечення конкурентоспроможності (див. табл. 3.6 та X.1), де ключовими проблемами є: частка ринку та динаміка її зміни; швидкість та ефективність реакції на зміни

конкурентного середовища. Щодо економічної безпеки агрохолдингу «МХП», то зазначаємо її задовільний рівень у компанії (див. табл. 3.5 та X.1) де ключовими проблемами є: вплив зовнішнього середовища; недоліки з забезпеченням конкурентоспроможності (див. вище); фінансово – господарська діяльність (збитковість діяльності).

Оцінка рівня конкурентоспроможності (комплексу стратегій конкурентоспроможності) та економічної безпеки агрохолдингу «Кернел Груп» (табл. X.2, додаток X) майже ідентична за значеннями розділів та складових моделей до такої оцінки для «МХП».

Характеризуючи конкурентоспроможність (комплекс стратегій конкурентоспроможності) агрохолдингу «Кернел Груп» відзначаємо її задовільний рівень з ключовими проблемами щодо якості та результативності розробки, впровадження і реалізації окремих стратегій конкурентоспроможності (переважно зовнішні ринки збуту продукції) та швидкості і ефективності реакції на зміни конкурентного середовища компанії. Оцінка рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання показала задовільний рівень з проблемами у напрямку впливу зовнішнього середовища, конкурентоспроможності (див. вище) та фінансово – господарською діяльністю.

Оцінювання рівня конкурентоспроможності (комплексу стратегій конкурентоспроможності) та економічної безпеки агрохолдингу «Астарта» (табл. X.3, додаток X) показало певні відмінності з оцінкою, яка була проведена для «МХП» та «Кернел Груп».

Не зважаючи також на задовільний рівень конкурентоспроможності (розробки, впровадження та реалізації комплексу стратегій конкурентоспроможності) і економічної безпеки агрохолдингу «Астарта», як і у вище наведених агрохолдингів, проблемами агрохолдингу є: вплив зовнішнього середовища, частка ринку та динаміка її зміни, швидкість та ефективність реакції на зміни конкурентного середовища.

Оцінка конкурентоспроможності (комплексу стратегій конкурентоспроможності) та економічної безпеки агрохолдингу «Група компаній «Овостар Юніон»» (табл. X.4) показала високий рівень як конкурентоспроможності, так і економічної безпеки суб'єкта господарювання на межі з середнім рівнем (див. табл. 3.5, 3.6). Серед проблем агрохолдингу можемо виділити швидкість та ефективність реакції на зміни конкурентного середовища.

Оцінювання конкурентоспроможності (комплексу стратегій конкурентоспроможності) та економічної безпеки агрохолдингу «AgroGeneration» (табл. X.5, додаток X) показало незадовільний рівень як конкурентоспроможності, так і економічної безпеки (з наближенням до задовільного). Відзначаємо значну кількість проблем у агрохолдингу, як то: вплив зовнішнього та внутрішнього середовища; якість системи інформаційного забезпечення; частка ринку та динаміка її зміни; якість та результативність розробки, впровадження і реалізації окремих стратегій конкурентоспроможності; швидкість та ефективність реакції на зміни конкурентного середовища; розмір та динаміка чистого прибутку (збитковість діяльності).

Надалі проведемо верифікацію розробленої моделі оцінки рівня конкурентоспроможності (комплексу стратегій конкурентоспроможності) та економічної безпеки на основі зроблених розрахунків для агрохолдингів, які функціонують в Україні (табл. X.1 – X.5) і розрахунків щодо конкурентоспроможності та економічної безпеки зазначених агрохолдингів, які були наведені у другому розділі роботи (див. підрозділи 2.2 - 2.3) у таблиці 3.7.

Таким чином, дослідивши наведені дані у таблиці 3.7 щодо оцінки рівня конкурентоспроможності (комплексу стратегій конкурентоспроможності) та економічної безпеки агрохолдингів, які функціонують в Україні можемо відмітити високу точність розрахунків за допомогою розробленої моделі. З іншої сторони, наведені дані свідчать про об'єктивність діагностики рівня конкурентоспроможності та економічної безпеки, яка була проведена у другому

розділі роботи за допомогою розрахунку інтегральних показників та критеріальної оцінки.

Таблиця 3.7

Верифікація розробленої моделі оцінки рівня конкурентоспроможності (комплексу стратегій конкурентоспроможності) та економічної безпеки підприємств на основі оцінювання агрохолдингів, які функціонують в Україні

Агрохолдинг	Рівень конкурентоспроможності згідно розробленої моделі	Рівень конкурентоспроможності згідно розрахунку інтегрального показника	Рівень економічної безпеки згідно розробленої моделі	Рівень економічної безпеки згідно розрахунку інтегрального показника	Загальний показник економічної безпеки згідно критеріальної оцінки
МХП	Задовільний (24 бали)	Середній (6,88)	Задовільний (51 бал)	Середній (6,464)	Середній (-0,1)
Кернел Групп	Задовільний (25 балів)	Середній (7,16)	Задовільний (52 бали)	Середній (6,448)	Середній (-0,1)
Астарта	Задовільний (24 бали)	Середній (7,40)	Задовільний (50 балів)	Середній (6,62)	Середній (-0,2)
Група компаній «Овостар Юніон»	Високий (19 балів)	Високий (7,88)	Високий (39 балів)	Високий (7,164)	Високий (0,4)
AgroGeneration	Незадовільний (30 балів)	Низький (5,36)	Незадовільний (64 бали)	Низький (5,508)	Низький (-0,4)

*-Розроблено автором.

Наприкінці дослідження використаємо розроблено модель для прогнозування рівнів конкурентоспроможності та економічної безпеки агрохолдингів, які здійснюють операційну діяльність в Україні після заміни однієї стратегії у комплексі стратегій конкурентоспроможності, що його вони використовують на ринках збуту (табл. 3.8). Відзначаємо, що сама процедура такої заміни з наведенням ризиків та додаткових зисків була наведена у попередньому підрозділі роботи.

Таблиця 3.8

Прогнозування рівнів конкурентоспроможності та економічної безпеки агрохолдингів, які здійснюють операційну діяльність в Україні після заміни однієї стратегії у комплексі стратегій конкурентоспроможності

Складові оцінки	«МХП»		«Кернел Групп»		«Астарта»		ГК «Овостар Юніон»		Agro Generation	
	Бали	Бали - прогноз	Бали	Бали - прогноз	Бали	Бали - прогноз	Бали	Бали - прогноз	Бали	Бали - прогноз
1. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища										
Вплив зовнішнього середовища	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Вплив внутрішнього середовища	2	2	2	2	4	4	2	2	8	8
Якість системи інформаційного забезпечення	1	1	1	1	2	2	0	0	3	3
Придатність програмних продуктів	1	1	1	1	2	2	0	0	1	1
Всього балів:	12	12	12	12	16	16	10	10	19	19
2. Рівень конкурентоспроможності										
Частка ринку та динаміка її зміни	10	5	5	5	10	5	5	0	10	5
Якість та результативність розробки, впровадження і реалізації окремих стратегій конкурентоспроможності	3	3	6	3	3	3	3	3	6	3
Диверсифікація ринків збуту	2	0	5	5	2	0	2	2	2	2
Диверсифікація продуктової лінійки	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
Швидкість та ефективність реакції на зміни конкурентного середовища	6	3	6	3	6	3	6	4	10	6
Всього балів:	24	14	25	19	24	14	19	12	30	18
Рівень конкурентоспроможності	3	В	3	В	3	В	В	В	НЗ	В
3. Фінансово – господарська діяльність										
Розмір та динаміка чистого прибутку	15	15	15	15	10	10	10	10	15	15
Всього балів:	15	15	15	15	10	10	10	10	15	15
Підсумкова оцінка:	51	41	52	46	50	40	39	32	64	52
Рівень економічної безпеки	3	3	3	3	3	3	В	В	НЗ	3

*-Розроблено автором.

Відзначаємо, що в таблиці 3.8:

- під літерою «З» будемо розуміти задовільний рівень конкурентоспроможності та економічної безпеки агрохолдингу;
- під літерою «НЗ» - незадовільний рівень;
- під літерою «В» - високий рівень.

У той же час зазначаємо, що при побудові прогнозу бали за розділами «Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища» та «Фінансово – господарська діяльність» залишились не змінними з метою виявлення змін у рівні конкурентоспроможності та економічної безпеки суб'єктів господарювання від заміни однієї стратегії конкурентоспроможності.

Дослідження даних таблиці 3.8 дозволяє стверджувати, що заміна однієї стратегії конкурентоспроможності, яка має негативний вплив на рівень конкурентоспроможності та економічної безпеки агрохолдингу призвела до підвищення рівня конкурентоспроможності (у всіх випадках, окрім групи компаній «Овостар Юніон», у якій цей рівень залишився незмінним) та зростання значень економічної безпеки агрохолдингів (для «AgroGeneration» відбулось підвищення рівня економічної безпеки з незадовільного до задовільного).

Підсумовуючи наведене, можемо зазначити, що використання запропонованих розробок дозволить підвищити якість управління конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємств в Україні, що було доведено на основі оптимізаційних розрахунків щодо рівнів конкурентоспроможності та економічної безпеки агрохолдингів, які здійснюють операційну діяльність на території України. На особливу увагу заслуговує розроблена модель оцінки рівня конкурентоспроможності (комплексу стратегій конкурентоспроможності) та економічної безпеки підприємств, яка базуючись на моделі А – рахунку Дж. Аргенті, дозволяє підвищити результативність і об'єктивність такої оцінки, та може використовуватись в якості моделі оцінки ймовірності банкрутства для вітчизняних підприємств, що враховує не тільки кількісні, а й якісні параметри їх діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Дослідження основних напрямів забезпечення економічної безпеки шляхом удосконалення конкурентних стратегій дозволило зробити наступні висновки:

1. У науковій роботі визначено, що головним елементом економічної безпеки суб'єктів господарювання повинна бути їх інформаційна безпека, а в її межах відповідне інформаційне забезпечення таких управлінських процесів. З метою вдосконалення інформаційної безпеки та системи інформаційного забезпечення формування стратегій забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств було запропоновано та охарактеризовано наступні напрямки: визначення та характеристика складових системи інформаційного забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств; удосконалення процедури розробки та імплементації системи інформаційного забезпечення; підвищення гнучкості та адаптивності системи інформаційного забезпечення; розробка інструментарію оцінки ефективності та результативності функціонування системи інформаційного забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств.

2. У дослідженні було удосконалено систему інформаційного забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств в межах визначення та характеристики наступних її елементів: інформаційна база забезпечення економічної безпеки підприємств України; технології та програмне забезпечення щодо збору та обробки інформації для формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті забезпечення їх економічної безпеки; механізм інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті управління їх економічною безпекою; алгоритм інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті управління їх економічною безпекою; схема

інформаційних потоків в межах формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті забезпечення їх економічної безпеки.

3. В межах формування та вибору ефективної стратегії конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки підприємства було акцентовано увагу на характеристиці і оцінці зовнішнього та внутрішнього впливу на відповідні процеси з розрахунком відповідних індексів і наведенням критеріїв оцінки такого впливу.

4. Додатково було удосконалено процедури формування стратегії та комплексу стратегій конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки, а також розроблено алгоритм відбору стратегії конкурентоспроможності до комплексу стратегій конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки.

5. У дослідженні отримали подальшого розвитку напрацювання науковців щодо розробки та запровадження на підприємствах України механізмів реалізації окремої стратегії та комплексу стратегій конкурентоспроможності в межах забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

6. Особлива увага була приділена розробці моделі оцінки рівня конкурентоспроможності (комплексу стратегій конкурентоспроможності) у контексті забезпечення економічної безпеки підприємств на основі моделі оцінки ймовірності банкрутства, яка була запропонована Дж. Аргенті (А – рахунок). Процедура верифікації запропонованої моделі та прогнозування на її основі змін у конкурентоспроможності і економічній безпеці агрохолдингів, які здійснюють операційну діяльність в Україні довели її доцільність та об'єктивність.

Основні положення розділу знайшли відображення в наукових працях автора [290; 298; 308; 318], поданих у списку використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення основних засад забезпечення економічної безпеки підприємств шляхом розробки і реалізації стратегій підвищення їх конкурентоспроможності та розроблено прикладні положення. Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити такі висновки:

1. Здійснено упорядкування понятійно-категоріальної системи сучасної теорії конкуренції у її взаємозв'язку з економічною безпекою підприємств. Установлено, що функціональний підхід до визначення природи конкуренції, на відміну від структурного та поведінкового, долає нехтування в економічному та стратегічному аналізах вагомими недоліками конкуренції, так званими «провалами ринку», що становлять загрозу економічній безпеці підприємств. Їх врахування дозволило сформулювати авторське визначення терміна «конкурентоспроможність підприємства» та уточнити сутність і складові поняття «економічна безпека підприємства» (фінансові, виробничі, техніко-технологічні, кадрові, силові, інституційні, конкурентно-ринкові, інтерфейсні, інформаційні й екологічні компоненти).

2. Обґрунтовано, що між економічною безпекою підприємства та конкурентоспроможністю як інструменту її забезпечення існує тісний зв'язок, зокрема: підвищення конкурентоспроможності підприємства є необхідною умовою і головним показником функціонування й розвитку підприємства, маркером його економічної безпеки та інструментом підвищення потенціалу забезпечення економічної безпеки. Актуалізація зазначеного зростає в умовах виходу на зовнішні ринки та диверсифікації виробничого процесу.

3. На основі систематизації існуючих методик оцінки економічної безпеки підприємств здійснено їх класифікацію за такими групами: об'єктивні, суб'єктивні, універсальні, спеціалізовані, кількісні, якісні, комплексні та симплексні; виявлено їх вплив на економічну безпеку підприємств, що в

сукупності існуючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємства і продукції дає значний дефіцит об'єктивних і комплексних методів. З'ясовано, що основна кількість методів придатна для оцінки економічної безпеки підприємств, при цьому більшість з цих методів мають недоліки симплексного та якісного методів.

Доведено, що значна частка суб'єктивізму в оцінці конкурентоспроможності підприємств як маркера економічної безпеки знижує не тільки ефективність сучасних методик оцінки, а й потенціал стратегій підвищення їх конкурентоспроможності у забезпеченні економічної безпеки. Порівняльний аналіз «сильних» і «слабких» сторін існуючих методів оцінки економічної безпеки й конкурентоспроможності підприємства дозволив з'ясувати, що інтегральний потенціал комплексних та надійність і достовірність об'єктивних методів оцінки мають порівняно вищу ефективність у системі наявних методик, що визначає ефективність процесу розробки конкурентних стратегій для забезпечення економічної безпеки підприємств.

4. Розроблено класифікацію стратегій підвищення конкурентоспроможності щодо їх впливу на економічну безпеку агрохолдингів. Доведено, що найбільш прогресивною конкурентною стратегією як у цивілізаційному, так і технологічному плані є антиконкурентна стратегія «блакитного океану», яка нівелює вплив деструктивних факторів і сприяє посиленню потенціалу економічної безпеки підприємства.

5. Визначено комплекс методологічних принципів розробки стратегій забезпечення економічної безпеки підприємств шляхом підвищення їх конкурентоспроможності та розкрито його складові, до яких віднесено такі принципи: переваги економічної безпеки; системності; стійкості ресурсної бази; життєвості; сконцентрованості; врахування сфери конкуренції; плановості; конкурентності; інформативності; узгодженості (координованості, збалансованості); адаптивності (гнучкості); раптовості; інкременталізму; конвергентності/ дивергентності; результативності.

6. Проведене дослідження провідних світових інтегрованих формувань у сфері сільського господарства дозволило виявити, з одного боку, їх високу конкурентоспроможність за рахунок розробки та використання відповідного комплексу стратегій конкурентоспроможності, а з другого – низку проблем у забезпеченні економічної безпеки, що призвело до збитковості діяльності деяких з них. У той же час, інструментарій оцінки якості розробки й реалізації комплексу стратегій конкурентоспроможності та їх впливу на економічну безпеку, який було запропоновано для світових агрохолдингів, показав ефективність і можливість використання для забезпечення економічної безпеки агрохолдингів в Україні.

7. Встановлено, що в Україні агрохолдинги нарощували власну присутність на аграрних ринках з 2011 р., що свідчить про їх високу конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, в той же час вони мають певні проблеми на зовнішніх ринках збуту. Це було викликано прорахунками у розробці та реалізації комплексу стратегій конкурентоспроможності й негативно вплинуло на економічну безпеку агрохолдингів, що призвело до фінансово-господарських проблем багатьох з них у 2013–2015 роках. При цьому було доведено, що найбільший негативний вплив на економічну безпеку агрохолдингів в Україні мали такі зовнішні й внутрішні чинники: безпосередні чинники виробництва – кількість та якість трудових ресурсів і наявність та якість соціально-економічної інфраструктури у державі; іншими впливовими чинниками визначено зовнішню конкуренцію на експортних ринках, обмеження на вхід до експортних ринків (ЄС), втрати низки ринків збуту (країни Євразійського економічного союзу). В цьому контексті дослідження методів мінімізації (ліквідації) загроз (ризиків) економічній безпеці, які використовуються агрохолдингами в світі та Україні, показало більш вузький комплекс методів, який використовується інтегрованими формуваннями в Україні, що зменшує їх можливості щодо забезпечення економічної безпеки.

8. Запропоновано модель визначення й оцінювання конкурентоспроможності цих інтегрованих формувань як результативного

маркера їх економічної безпеки. Ця модель охоплює показники ефективності виробництва, ефективності управління персоналом, рівня фінансового стану, ефективності менеджменту і зведений показник впливу зовнішніх факторів, який враховує конкурентоспроможність агрохолдингу на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту.

9. Доведено, що підвищення конкурентоспроможності як інструменту економічної безпеки підприємств забезпечується за рахунок удосконалення системи інформаційного забезпечення, яка повинна включати певні складові, такі як: інформаційна база формування стратегій конкурентоспроможності; технології та програмне забезпечення щодо збору й обробки інформації; механізм інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств; алгоритм інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності; схема інформаційних потоків забезпечення їх економічної безпеки.

10. Розкрито та наведено процедуру формування і вибору ефективної стратегії конкурентоспроможності для забезпечення економічної безпеки з врахуванням зовнішнього і внутрішнього впливу на економічну безпеку агрохолдингів країни. Розроблено механізм реалізації стратегії конкурентоспроможності для забезпечення економічної безпеки агрохолдингів України, елементом якого є оцінювання ефективності реалізації окремої стратегії (або комплексу стратегій) конкурентоспроможності та їх впливу на економічну безпеку агрохолдингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берлач А. І. Безпека бізнесу: навч. посіб. / Берлач А. І. – К.: Університет «Україна», 2007. – 280 с.
2. Забродский В.А. Современные методы организации и управления промышленным производством / В.А. Забродский, Н.А. Кизим, Л.И. Янов. – Харьков : АО «БизнесИнформ», 1997. – 64 с.
3. Зулькарнаев И. У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И. У. Зулькарнаев, Л. Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4 (24). – С. 17–27.
4. Ильяшенко С. Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С. Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3. – С. 12-19.
5. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія / В. М. Гець, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін.; за ред. В.М. Гейця. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 240 с.
6. Мочерний С. В. Економічна теорія: Підручник / С. В. Мочерний, М. В. Довбенко. – К.: Академія, 2004. – 855 с.
7. Основы экономической безопасности (государства, регион, предприятие, личность) / Под ред. Е. А. Олейникова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интеллект-Синтез», 1997. – 288 с.
8. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов; под общ. ред. С. А. Панова. – М.: Экономика, 1997. – 288 с.
9. Соснин А. С. Менеджмент безопасности предпринимательства: учеб. пособие / А. С. Соснин, П. Я. Прыгунов. – К.: Изд-во ЕУ, 2004. – 357 с.
10. Фокіна Н. П. Економічна безпека підприємства – найважливіша складова фінансової стійкості / Н. П. Фокіна, В. І. Бокій // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №8(26). – С. 111-114.

11. Экономика предприятия / Под общ. ред. Л.Г. Мельника. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 638 с.
12. Камилик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності / М.І. Камилик. – К.: Атіка, 2005. – 432 с.
13. Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Т. Б. Кузенко. Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – К., 2004. – 18 с.
14. Васильців Т. Г. Регулювання діяльності підприємств роздрібної торгівлі: Монографія / Т. Г. Васильців, Н. Г. Міценко, Н. М. Заярна. – Львів: видавництво ЛКА, 2009. – 176 с.
15. Грунин О.А. Экономическая безопасность организации./ Грунин О.А., Грунин С.О. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.
16. Радзина Е. коммерческая информация и экономическая безопасность предприятия / Е. Радзина // БизнесИнформ. – 2010. – №24. – С. 63-65.
17. Забродский В. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы / В. Забродский, Н. Капустин // Бизнес-информ. – 1999. – № 15-16. – С. 35–37.
18. Лысенко Ю.Г. Механизмы управления экономической безопасностью / Ю.Г. Лысенко, С.Г. Мищенко, Р.А. Руденский, А.А. Спиридонов; под ред. Ю.Г. Лысенко. – Донецк: ДонНУ, 2010. – 254 с.
19. Шаваев А.Г. Экономическая безопасность: Энциклопедия / Автор идеи и руководитель проекта А.Г. Шаваев, А.Т. Багаутдинов и др. – М.: Правовое просвещение, 2008. – 566 с.
20. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / [В. Л. Ортинський, І. С. Керницький та ін.] – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
21. Економічна безпека : навч. посіб. / за ред. З.С. Варналія. – К.: Знання, 2009. – 647 с.

22. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия / Д. Ковалев, Т. Сухорукова. // Экономика Украины. – 1998. – № 10. – С. 48-51.
23. Кашин А.В. Экономическая безопасность предприятий: управленческие проблемы / А.В. Кашин // Экономические науки. – 2011. – №1. – С. 171–173.
24. Васильців Т. Г. Регулювання діяльності підприємств роздрібної торгівлі: Монографія / Т. Г. Васильців, Н. Г. Міценко, Н. М. Заярна. – Львів: видавництво ЛКА, 2009. – 176 с.
25. Економічна безпека підприємства (організації) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://allref.com.ua/uk/skachaty/ekonomichna_bezpeka_pidpriyemstva_\(organizaciyi\)](http://allref.com.ua/uk/skachaty/ekonomichna_bezpeka_pidpriyemstva_(organizaciyi)).
26. Малащенко В. Економічна безпека підприємства як чинник ефективного корпоративного управління / В. Малащенко // Вісник Національної академії державного управління. – 2011. – №3(40). – С. 283-291.
27. Сирота В. С. Корпоративна соціальна відповідальність у системі економічної безпеки підприємств [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02 / Сирота Вероніка Сергіївна ; ВНЗ Ун-т економіки та права "КРОК". - Київ, 2016. - 20 с.
28. Васильева З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З. А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 83–90.
29. Вінтсі Ж. Конкурентоспроможність як критерій економічної безпеки підприємства. / Ж. Вінтсі // Людина і праця в економіці регіону: матеріали Всеукраїнської науково-практ. конф. (м. Кропивницький, 31 жовтня 2016 р.). Ч. 1: Актуальні проблеми соціально-трудових відносин. Кропивницький: РВЛ ЦНТУ. 2016. - С. 63-65.
30. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія / Драган О. І. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
31. Зацеркляний М. М. Основи економічної безпеки: навч. посіб. / Зацеркляний М. М., Мельников О. Ф. – К.: КНТ, 2009. – 337 с.

32. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики / Ю. Б. Иванов. – Харьков: РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с.
33. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.: Прогресс, 2003. – 375 с.
34. Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.
35. Петрова І. Л. Процес стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства / І. Л. Петрова // Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / За ред. проф. Наливайка А.П. – К.: КНЕУ, 2013. – С. 324-334.
36. Петрова І. Л. Гармонізація інтересів в системі забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств / І. Л. Петрова, В. С. Сирота // Регіональна бізнес-економіка та управління, 2015, № 1 (45), С.226-233.
37. Пралиев Ж.С. Критерии и показатели экономической безопасности предприятия / Ж.С. Пралиев. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/21_DNIS_2009/Economics/49441.doc.htm.
38. Романко О. П. Етапи технології стратегічного планування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / О. П. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.4. – С. 252 – 257.
39. Рубин Ю. В. Конкуренция: реалии и перспективы / Ю. В. Рубин, В. В. Шустов. – М.: Знание, 1990. – 64 с.
40. Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия / А. Н. Тищенко, О. С. Головкин. – Харьков: ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
41. Ткаченко Д.Д. Совершенствование методов стратегического планирования развития промышленного предприятия: дис. канд. экон. наук / Д. Д.Ткаченко – Волгоград, 2006. – 193 с.
42. Фасхиев Х.А. Анализ методов оценки качества и конкурентоспособности грузовых автомобилей / Х.А. Фасхиев // Методы менеджмента качества. – 2001. – № 3. – С. 24–29.

43. Фасхиев Х. А. Определение конкурентоспособности предприятия / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 4. – С. 75-83.
44. Шпак О. Г. Еволюція теорії конкуренції в умовах динамічного зовнішнього середовища / О. Г. Шпак // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. Т.4. – С. 95-98.
45. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие / А. Ю. Юданов. – М.: Гном и Д, 2001. – 304 с.
46. Рубин Ю. В. Что такое конкуренция? (введение в теорию конкурентного поведения) / Ю. В. Рубин // Современная конкуренция. – 2014. – № 1 (43). – С. 101-126.
47. Закон України «Про захист економічної конкуренції» (№ 2210-III від 11.01.2001// Верховна Рада України: [сайт] Законодавство України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
48. Гельвановский М. И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. И. Гельвановский, В. М. Жуковская, И. Н. Трофимова // Российский экономический журнал. -1998. – № 3. – С. 67 – 77.
49. Лоскутова М. В. Анализ теорий конкуренции и конкурентоспособности / М. В. Лоскутова // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – № 9 (031). – С. 101-106.
50. Бобков А. Л. Экономия ресурсов как фактор повышения конкурентоспособности промышленности России / А. Л. Бобков, Л. В. Бобков. – М.: Дашков и К, 2010. – 147 с.
51. Грани конкурентоспособности: государство, регион, предприятие, товар / Под ред. С. С. Чернова. – Новосибирск: СИБПРИНТ, 2008. – 186 с.
52. Алиев У. Ж. Понятийно-категориальный строй общей теории конкуренции / У. Ж. Алиев, Ж. Е. Шимшиков // Теоретическая экономика. – 2014. – № 1. – С. 13-20.

53. Баринов В. А. Развитие организации в конкурентной среде / В. А. Баринов, А. В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №6. – С. 3-13.
54. Дюков И.И. Управление конкурентоспособностью компании: Учебное пособие / И.И. Дюков. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. – 100 с.
55. Захаров А. Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А. Н. Захаров, А. А. Зокин // Бизнес и банки. – 2004. – № 1–2. – С. 1–5.
56. Ильенкова Н. Д. Системный анализ конкурентоспособности и экономическая безопасность государства / Н. Д. Ильенкова // Транспортное дело России. – 2011. – № 8. – С. 52-56.
57. Инновация и конкурентоспособность предприятий: [инновации: компетенции, организационный механизм, стратегия, бизнес-модель, ресурсы, культура] / Под ред. Н. А. Кравченко. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2010. – 322 с.
58. Калашникова Л. М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции / Л. М. Калашникова // Машиностроитель. – 2003. – № 11. – С. 15–18.
59. Камишніков Р. В. Конкурентоспроможність підприємства в системі маркетингу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Р. В. Камишніков. – К., 2006. – 18 с.
60. Клименко Т. В. Качество и конкурентоспособность в системе управления предприятием / Т. В. Клименко. – М.: Изд-во РЗИТЛП, 2008.–149 с.
61. Метелев И.С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки / И.С. Метелев // Проблемы теории и практики предпринимательства. – 2011. – № 1(37). – С. 32-35.
62. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал; под ред. Ю. Н. Каптуревского; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

63. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: Експрес-Поліграф, 2002. – 562 с.
64. Нуреев Р. М. Курс мікроекономіки: учебник / Р. М. Нуреев; 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 624 с.
65. Светуньков С. Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях / С. Г. Светуньков. – СПб.: Питер, 1997. – 264 с.
66. Старовойтов М. К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием: монография / М. К. Старовойтов, Б. Ф. Фомин. – М.: Высшая школа, 2002. – 294 с.
67. Степанов Л. В. Конкурентоспособность предприятия в условиях рынка / Л. В. Степанов. – Воронеж: Научная книга, 2010. – 203 с.
68. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська; Тернопільський екон. ун-т. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
69. Фальченко О. О. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства / О. О. Фальченко, Н. Б. Токарь // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 67. – С. 156-159.
70. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов; 6-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 448 с.
71. Шершньова З. Е. Стратегічне управління / З. Е. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
72. Moore J.F. The Death of Competition / J.F. Moore. – N.Y.: Harper Business, 1996. – 297 p.
73. Артемова Ю. А. Анализ факторов, влияющий на уровень конкурентоспособности предприятия / Ю. А. Артемова, О. Ю. Радько // Качество информационных услуг: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 29 мая 2015г. Тамбовский государственный технический университет. – Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2015. – 252 с. – С. 17-23.

74. Конкуентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / За заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

75. Кузьмич Г. Г. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предпринимательских структур / Г. Г. Кузьмич // Проблемы коммерциализации научных исследований как основа модернизации экономики региона. Инновационные направления развития малого и среднего предпринимательства: материалы Междунар. науч.-практ. конф., 20-22 мая 2010 года. Ч.2 / Под науч. ред. В. И. Самарухи. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2010. – 324с. – С. 121-126.

76. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454с.

77. Смольянова Е. Л. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия / Е.Л. Смольянова, В.Б. Малицкая // Вестник ТГУ. – 2009. – Вып. 2. – С. 336–344.

78. Хусаинова С. В. Развитие товарного рынка как внешней среды совершенствования управления конкурентоспособностью / С. В. Хусаинова // Вестник ТИСБИ. – 2010. – № 1 – С. 14-18.

79. Ambastha A. Competitiveness of Firms: Review of Theory Frame works and Models / A. Ambastha, K. Momaya // Singapore Management Review. – 2004. – № 26 (1). – P. 45-61.

80. Колпаков П. А. Система экономической безопасности фирмы / П. А. Колпаков // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». – 2013. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/01/1567>.

81. Филипковская Л. А. Обеспечение экономической безопасности авиапромышленного предприятия / Л. А. Филипковская, А. Н. Скачков // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 2 (14). – С. 100-112.

82. Куліш А.М. Стратегія забезпечення належної економічної безпеки підприємства [Текст] / А.М. Куліш // Управління фінансово-економічною безпекою : матеріали науково-практичної конференції, 28 серпня 2009 року / Відп. за вип. А.М. Куліш. - Суми : СумДУ, 2009. - С. 15-18.
83. Krugman P. Competitiveness: a Dangerous obsession / P. Krugman // Competitiveness: An International Economics Reader. -N.Y.: Foreign Affairs, 1994. – 79 p.
84. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабань [та ін.]. – К.: Вид-во КНЕУ, 2008. – 520 с.
85. Вылежагина А. О. Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур: монография / А. О. Вылежагина – М.: Директ-Медиа, 2015. – 232 с.
86. Бобырев Д. Б. Анализ факторов конкурентных преимуществ и их влияние на уровень конкурентоспособности предприятия / Д. Б. Бобырев // Потенциал современной науки. – 2015. – № 1. – С. 71-78.
87. Коженювські Л. Управління безпекою / Л. Коженювські // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №1. – С. 147-154.
88. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
89. Шаталова Т. Н. Диалектико-дуалистический подход к определению экономической категории «конкурентоспособность промышленного предприятия» / Т. Н. Шаталова // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 11-6. – С. 1550-1554.
90. Багиев Г. Л. Международный маркетинг: учебник для вузов / Г.Л. Багиев, Н. К. Моисеева, В.И. Черенков; 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 688с.
91. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В. Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 5(25). – С. 29–36.

92. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2 (12). – С. 6-13.
93. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов; 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Книжный мир, 2010. – 860 с.
94. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайдаенко. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 480 с.
95. Гросул В. А. Ресурси підприємства: теоретичне осмислення сутності / В. А. Гросул // Бізнес-інформ. – 2013. – № 7. – С. 236-241.
96. Ключник Е. К. Методика формирования и определения предпочтений стратегических направлений развития предприятия промышленности / Е. К. Ключник // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2012. – № 4 (15). – С. 40-45.
97. Кочетков Д. Н. Ключевые компетенции предприятий оборонной отрасли и возможности их использования при диверсификации производства / Д. Н. Кочетков, А. А. Афанасов // Известия высших учебных заведений. Приволжский регион. Общественные науки. – 2011. – № 1 (17). – С. 167-173.
98. Краткий курс лекций по дисциплине «Управление инновациями» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://studme.org/1584072016564/investirovanie/upravlenie_innovatsiyami.
99. Литвиненко Т. Базові складові поняття «конкуренція» / Т. Литвиненко // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. – 2008. – № 99-100. – С. 72-75.
100. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
101. Бойко Л.Г. Організаційні аспекти механізму управління фінансово-економічною безпекою будівельних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/32129/1/10.pdf>.

102. Азоєв Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоєв. – М.: ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
103. Лизун О. М. Формування стратегії розвитку підприємства / О. М. Лизун, Н. Д. Гуріна // Технології та дизайн. – 2013. – № 1 (6). – С. 1-8.
104. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
105. Иванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / Ю. Б. Иванов та ін.; За заг. ред. Ю. Б. Иванова; ХНЕУ. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006. – 383 с.
106. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
107. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: учеб. пособие / Н. Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 282 с.
108. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.
109. Загірняк М. В. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Частина I/За ред. професорів Загірняка М. В., Перерви П. П, Маслак О. І. – Кременчук, 2015. – 736 с.
110. Інноваційна економіка. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 15-16 травня 2015 року). – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. – 164 с.
111. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяная – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
112. Ким У. Стратегия голубого океана / У.Чан Ким, Рене Моборн; Пер. с англ. – М.: НИРРО, 2005. – 272 с.
113. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер; пер. с англ.; под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Изд-во «Питер», 2003. – 752с.
114. Райс Э. Маркетинговые войны / Эл Райс, Джек Траут. – СПб: ЗАО Издательство «Питер», 2000. – 256 с.

115. Ansoff I. Strategic Management: Classic Edition / H. Igor Ansoff. – Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 2007. – 272 p.
116. Ansoff I. Strategies for Diversification / I. Ansoff // Harvard Business Review. – 1957. – Vol. 35. Issue 5. – Sep-Oct. – P. 113-124.
117. Портер М. Конкуренция: учеб. пос. / М. Портер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
118. Управление инновациями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://studme.org/1652020516582/investirovanie/krupnye_moschnye_predpriyatiya_violenty_razvitie_innovatsionnye_programmy_osnovnye_cherty_tipy_vidy.
119. Вінтсі Ж. Підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його економічної безпеки. / Ж. Вінтсі // Європейські перспективи. – 2015. – №6. – С. 60-66.
120. Rostow W. The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto / W.W. Rostow. – New. York: Cambridge University Press, 1960. – 179 p.
121. Иванова М. Б. Алгоритм формирования и корректировки стратегического плана транспортно-экспедиторской компании / М. Б. Иванова // Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С. О. Макарова. – 2013. – № 1 (17). – С. 106-114.
122. Вінтсі Ж. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. / Ж. Вінтсі // Вчені записки Університету «КРОК». – 2016. – Вип. 43. – С. 13-23.
123. Олійничук О. І. Обліково-інформаційне забезпечення формування й імплементації стратегії економічної безпеки підприємства/ О. І. Олійничук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2015. – № 1. – С. 41-47.
124. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy / Kenneth R. Andrews, Richard D. Irwin; 3-d ed. – Homewood, Illinois: Inc, 1987. – 155 p.
125. Бельтюков Є. А. Стратегічне планування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / Є. А. Бельтюков, Н. О. Безнощенко // Вісник

Хмельницького національного університету. – 2011. – № 4, Т. 1 (178). – С. 23-26.

126. Корнеева Т. Ю. Формирование стратегии развития промышленных предприятий в условиях неопределенности / Т. Ю. Корнеева, С. А. Никитин // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2009. – № 2. – С. 136-142

127. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2010. – №3 (21). – С. 38-67.

128. Лазаренко А. А. Этапы проведения анализа конкурентоспособности организации / А. А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2014. – №2. – С. 479-484.

129. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М.: Международ. отношения, 1993. – 896 с.

130. Безнощенко Н. О. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в сучасних умовах господарювання: дисертація на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Н. О. Безнощенко. – Одеса, 2015. – 228 с.

131. Хамел Г. Конкуренция за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 512 с.

132. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; 2-е изд.; пер. с англ.; под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Изд-во «Питер», 2006. – 464 с.

133. Бельтюков Є. А. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств / Є. А. Бельтюков, Н. О. Безнощенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 3. Т.2. – С. 7-10.

134. Бабошин А. В. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции / А. В. Бабошин // Современная конкуренция. – 2009. – № 2(14). – С. 115-128.

135. Блинов А. О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А. О. Блинов, В. Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 20–24.
136. Бор М. З. Основы экономических исследований: логика, методология, организация, методика / М.З. Бор. – М.: ДИС, 1998. – 144 с.
137. Бурланков С. П. Технично-економічні методи оцінки конкурентоспособности предприятия и продукции / С. П. Бурланков, И. Е. Ильина, Д. И. Долгов, А. Е. Скворцов // Экономические исследования. – 2011. – № 3. – С. 4-13.
138. Бьюкенен Дж. М. Провал рынка и проблема «безбилетника» / Дж. М. Бьюкенен; Сочинения. Пер. с англ. Серия: «Нобелевские лауреаты по экономике». Т.1./ Фонд экономической инициативы; Гл.ред.кол.: Нуреев Р. М. и др. М.: «Таурис Альфа», 1997. – 560 с.
139. Войнаренко М. Управління економічною безпекою підприємств на основі оцінки відхилень порогових показників / М. Войнаренко, О. Яременко // Економіст. – 2011. – №12. – С. 60-63.
140. Brandenburger A. M. Co-opetition: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation / A. M. Brandenburger, B. J. Nalebuff. – N. Y.: Currency Doubleday, 1998. – 288 p.
141. Верхоглядова Н. Ретроспективний огляд розвитку теорії конкурентних переваг / Н. Верхоглядова // Вісник Академії митної служби України. – 2004. – № 4. – С. 25–30.
142. Глушков В. Є. Економічна безпека підприємства як динамічна категорія / В. Є. Глушков, Р. М. Редько // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 4 (70). Т. 2. – С. 47-52.
143. Голубков Е. П. Основы маркетинга: учебник / Е. П. Голубков. – М.: Финпресс, 1999. – 185 с.
144. Государственная конкурентная политика и стимулирование конкуренции в Российской Федерации: монография в 2-х томах / [Якунин В. И.,

Сулакшин С. С., Фонарева Н. Е., Тотьев К. Ю. и др.]. Т.1. – М.: Научный эксперт, 2008. – 416 с.

145. Данько Т. П. Управление маркетингом / Т. П. Данько; 2-е изд. – М.: Инфра-М., 2001. – 334 с.

146. Дмитриева Е. Н. Теоретические основы конкуренции в банковском секторе / Е. Н. Дмитриева // Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер.: Економіка. – 2012. – Вип. 19. – С. 331-336.

147. Дорофеева В. В. Методика оценки уровня конкурентоспособности промышленных предприятий / В. В. Дорофеева // Известия ИГЭА.- 2011. – №4.- С. 89-94.

148. Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста / Під ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 706 с.

149. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / О. П. Єлець, Є. В. Богдан // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. О. В. Коваленко. – Запоріжжя, 2014. – Вип. № 7. – С. 82-91.

150. Жигун Л. А. Методологические основы динамических состояний конкуренции / Л. А. Жигун, Н. А. Третьяк // Современная конкуренция. – 2008. – №4– С. 35-58.

151. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П. С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 496 с.

152. Федотова Л. С. Этапы стратегического планирования и методика разработки и оценки стратегических альтернатив торгового предприятия / Л. С. Федотова // Вестник Удмуртского университета. – 2010. – Вып. 4. – С. 77-82.

153. Исаков М. Б. Равновесие в безопасных стратегиях в модели пространственной конкуренции Хотеллинга / М. Б. Исаков, П. А. Павлов // Управление большими системами: сборник трудов. – 2009. – № 26-1. – С. 287-318.

154. Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України. Кол. монографія / І.Л. Петрова, З.М. Борисенко, Н.І. Дишлюк та ін. за

наук. ред. проф. Петрової І.Л. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012, с. 7-21, 132-143, 265-305. – 355с.

155. Історія економіки та економічної думки: компендіум та практикум: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / І. Ф. Комарницький, А. Д. Ворошан; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. В. Прядка; М-во освіти і науки України, Буковинський державний фінансово-економічний університет. – Чернівці, 2013. – 448 с.

156. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: учеб. / Ж. Ж. Ламбен; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 800 с.

157. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен; Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.

158. Ленгинович С. Г. Конкурентная среда: методы исследования / С. Г. Ленгинович // Экономическая наука и практика: материалы III междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2014г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2014. – С. 88-91.

159. Лысенко Ю.Г. Механизмы управления экономической безопасностью / Ю.Г. Лысенко, С.Г. Мищенко, Р.А. Руденский, А.А. Спиридонов; под ред. Ю.Г. Лысенко. – Донецк: ДонНУ, 2010. – 456 с.

160. Макаренков А. П. Методы оценки конкурентоспособности торгово-посреднического предпринимательства / А. П. Макаренков // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – № 3. – С. 119-122.

161. Рубин Ю. Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2007. – № 3. – С. 81-97.

162. Максимов И. А. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. А. Максимов // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 33–39.

163. Минченкова О. Ю. Повышение конкурентоспособности организации на основе управления знаниями / О. Ю. Минченкова. – М.: Изд-во ГУУ, 2008. – 222 с.

164. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. – М.: Альфа-Пресс, 2004. – 160 с.
165. Молочников Н. Р. Развитие многоуровневой конкурентоспособности / Н. Р. Молочников, Т. Г. Пономарева. – СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2008. – 97 с.
166. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: Монографія. – Львів: Арал, 2008. – 384с.
167. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства О.О.Фальченко, Н.Б. Токарь// Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 67 (1040) - С. 156-158.
168. Мороз Л. І. Шлях підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Л. І. Мороз, О. Р. Адельшінова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 611. – С. 147–155.
169. Петрова І. Л. Актуальні проблеми розвитку людських ресурсів України в контексті забезпечення економічної безпеки держави / І. Л. Петрова // Зовнішня торгівля, економічна безпека. – 2013. – №9. С. 71-75.
170. Петрова І. Л. Актуальні проблеми розвитку людського капіталу України / І. Л. Петрова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / ТНЕУ. – Тернопіль : «Економічна думка», 2013. – № 1. – Том. 13. – С. 106-113.
171. Петрова І. Л. Актуальні проблеми розвитку людського капіталу України / І. Л. Петрова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / ТНЕУ. – Тернопіль : «Економічна думка», 2013. – № 1. – Том. 13. – С. 106-113.
172. Петрова І. Л. Становлення ринку інновацій в контексті економічної безпеки України / І. Л. Петрова // Ефективна економіка, 2013. – №8. Електронне наукове фахове видання Дніпропетровського державного аграрного ун-ту.
173. Melitz M. The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity / M. Melitz // Econometrica. – 2003. -№ 71. – P. 1695–1725.

174. Циглик І.І. Економічна безпека підприємства у системі внутрішнього економічного механізму / І.І. Циглик, Т.М. Паневник // Економіка, фінанси, право. – 2009. – №12. – С. 3-5.

175. Мунтіян В. І. Економічна безпека України / В. І. Мунтіян. – К.: Вид-во КВІЦ, 1999. – 464 с.

176. Назаренко А. Стан конкурентоспроможності виробничих підприємств під час кризи / А. Назаренко, Д. Дмитренко // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – 2015. -Вип. 33. – С. 283-292.

177. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе / Ю. Б. Рубин. – М.: Маркет ДС, 2008. – 454 с.

178. Петрова І. Л. Стратегічне управління інтелектуальним капіталом підприємства/ І. Л. Петрова // Наук. Зб. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів. – К.: КНЕУ, 2011, с.145-148.

179. Петрова І.Л. Стратегічне управління інтелектуальним капіталом на українських підприємствах. – *Sucasne problemy riadenia Wspolczesne problemy zarzadzania*. Redakcja naukowa: E. Weiss, J. Polacko, Z.Sirojc. – Warszawa, 2011, p. 179-189.

180. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами / І. Л. петрова // Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. – 466 с.

181. Петрова І.Л. Взаємозв'язок економічної безпеки підприємства та корпоративної соціальної відповідальності / І.Л. Петрова, В.С. Сирота// Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014, вип. 2, С.701-704.

182. Petrova I. Actual problems of market innovation in Ukraine.- *Zeszyty naukowe. Uczelni Warszawskiej im. Marii Sklodowskiej-Curie*, 2013, 2/(40), p. 51-60.

183. Petrova I., Mosiychuk T. Globalization impact on problems of innovation and security of Ukraine. – *European journal of economics and management*, 2016. – Volume 1 Issue 1, p. 130-135.

184. Petrova I., Mosiychuk T. Strategic directing of innovative development for national economic security. – Problems of social and economic development of business: Collection of scientific articles.Vol.1 – Publishing house “Breeze”, Monreal, Canada, 2014. – P.106-111.
185. Вінтсі Ж. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності як критерію економічної безпеки підприємства і продукції/ Ж. Вінтсі // Економічні студії. – 2017. – №4 (17). – С.20-28.
186. World Food and Agriculture. FAO STATISTICAL YEARBOOK. – Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013. – 307 p.
187. World Food and Agriculture. FAO STATISTICAL YEARBOOK. – Budapest: Food and Agriculture Organization of the United Nations Regional Office for Europe and Central Asia, 2014. – 130 p.
188. World Food and Agriculture. FAO STATISTICAL YEARBOOK. – Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2015. – 236 p.
189. FoodOutlook. BIANNUAL REPORT ON GLOBAL FOOD MARKETS. - Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2015. – 139 p.
190. FoodOutlook. BIANNUAL REPORT ON GLOBAL FOOD MARKETS. - Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2014. – 142 p.
191. FoodOutlook. BIANNUAL REPORT ON GLOBAL FOOD MARKETS. - Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2014. – 143 p
192. FoodOutlook. BIANNUAL REPORT ON GLOBAL FOOD MARKETS. - Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013. – 140 p.
193. Чорна О. Ю. Інтегровані структури промисловості: сутність, поняття, класифікація [Електронний ресурс] / О. Ю. Чорна. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2010_22_1/.
194. Кушнір А. І. Особливості та мотиви створення холдингових компаній в Україні/ А. І. Кушнір // Формування ринкової економіки. – 2012. – № 28. – С. 55-62.
195. Ібрагімова Н. В. До питання утворення холдингової компанії / Н. В. Ібрагімова // Экономика и право. – 2009. – № 1. – С. 50–54.

196. Про холдингові компанії в Україні: Закон України від 15 березня 2006 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 34. – Ст. 1.
197. Мартин А. Захист економічної конкуренції у сільськогосподарському землекористуванні: проблема агрохолдингів [Електронний ресурс] / А. Мартин. – Режим доступу: http://www.zsu.org.ua/docs/articles/martyn_5.doc.
198. Садчиков В. С. Науково-методичні підходи до формування нових організаційних структур в аграрному секторі економіки / В. С. Садчиков // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2013. – № 4. – С. 296-304.
199. Черевко Г. Агрохолдинги як нові організаційні форми крупнотоварного господарювання в агробізнесі України / Г. Черевко // Аграрна економіка. – 2012. – Т.5 № 1–2. – С. 32 – 39.
200. Нечипорук О.Ю. Управління агрохолдингами [Електронний ресурс] / О. Ю. Нечипорук. – Режим доступу: <http://www.sbc.kiev.ua/articles/articles/agroholding.php>.
201. Our Company. Adecoagro. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.adecoagro.com/DinamicPage.aspx?midpid=13&mimid=12&miid=16>.
202. Our Company. About us. Agria Corporation. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agriacorp.com/about.asp?id=32>.
203. About us. Our Company. Australian Agricultural Company. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aaco.com.au/about-us>.
204. Our history. Alico Incorporated. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.alicoinc.com/about/history>.
205. Mission & Vision. Adecoagro. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.adecoagro.com/DinamicPage.aspx?midpid=12&mimid=12&miid=15>.
206. Corporate Governance – Highlights. Agria Corporation. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.agriacorp.com/phoenix.zhtml?c=216437&p=irol-govHighlights>.

207. Corporate Governance. Australian Agricultural Company. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aaco.com.au/investors-media/corporate-governance>.

208. Our mission. Alico Incorporated. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.alicoinc.com/about>.

209. Annual report. Form 20 F. 2015. Adecoagro. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.adecoagro.com>.

210. Annual report. Form 20 F. 2016. Adecoagro. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.adecoagro.com>.

211. Сусіденко О. В. Формування системи забезпечення фінансової безпеки підприємства: дис. ... кандидата екон. наук: 08.00.04 / Олексій Валентинович Сусіденко. – Хмельницький, 2015. – 220 с.

212. Annual report. Form 20 F. 2012. Agria Corporation. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agriacorp.com>.

213. Annual report. Form 20 F. 2013. Agria Corporation. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agriacorp.com>.

214. Annual report. Form 20 F. 2014. Agria Corporation. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agriacorp.com>.

215. Annual report. Form 20 F. 2015. Agria Corporation. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agriacorp.com>.

216. Annual report. Form 20 F. 2016. Agria Corporation. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agriacorp.com>.

217. Our Brands. Australian Agricultural Company. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aaco.com.au/our-brands>.

218. Annual report. 2011. Australian Agricultural Company. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aaco.com.au>.

219. Annual report. 2012. Australian Agricultural Company. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aaco.com.au>.

220. Annual report. 2013. Australian Agricultural Company. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aaco.com.au>.

221. Annual report. 2014. Australian Agricultural Company. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aaco.com.au>.
222. Annual report. 2015. Australian Agricultural Company. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aaco.com.au>.
223. Annual report. 2016. Australian Agricultural Company. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aaco.com.au>.
224. Annual report. Form 20 F. 2011. Alico Incorporated. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.alicoinc.com>.
225. Annual report. Form 20 F. 2012. Alico Incorporated. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.alicoinc.com>.
226. Annual report. Form 20 F. 2013. Alico Incorporated. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.alicoinc.com>.
227. Annual report. Form 20 F. 2014. Alico Incorporated. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.alicoinc.com>.
228. Annual report. Form 20 F. 2015. Alico Incorporated. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.alicoinc.com>.
229. Вінтсі Ж. Дослідження стратегій конкурентоспроможності та ефективності управління економічною безпекою провідних світових агрохолдингів./ Ж. Вінтсі // *Evropské časopis ekonomiky a managementu*. – 2018. –Vol. 4. Iss. 2. – P. 56-65.
230. Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств (на матеріалах підприємств транспортного машинобудування): дис. ... доктора екон. наук: 21.04.02 / Марта Іванівна Копитко. – Київ, 2015. – 478 с.
231. Валовий внутрішній продукт за 2011 – 2015 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
232. Товарна структура зовнішньої торгівлі у 2011 – 2015 роках. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

233. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності у 2011 – 2015 роках. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

234. Земельний фонд агрохолдингів України. Український клуб аграрного бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ucab.ua/ua/lobiyuvannya/analitika>.

235. Найбільші агрохолдинги України. 2014 рік. Український клуб аграрного бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ucab.ua/ua/lobiyuvannya/analitika>.

236. АгроБізнес 2015. Інфографічний довідник. Українська універсальна біржа. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uub.com.ua/wp-content/uploads/2015/09/Ukrainian-Agribusiness-2015.pdf>.

237. Найбільші агрохолдинги України. 2016 рік. Український клуб аграрного бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ucab.ua/ua/lobiyuvannya/analitika>.

238. Ведение аграрного бизнеса в Украине. 2010 год. Ассоциация украинского клуба аграрного бизнеса. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ucab.ua/ua/lobiyuvannya/analitika>.

239. Ведение аграрного бизнеса в Украине. 2011 год. Ассоциация украинского клуба аграрного бизнеса. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ucab.ua/ua/lobiyuvannya/analitika>.

240. Ведение аграрного бизнеса в Украине. 2012 год. Ассоциация украинского клуба аграрного бизнеса. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ucab.ua/ua/lobiyuvannya/analitika>.

241. Ведение аграрного бизнеса в Украине. 2013 год. Ассоциация украинского клуба аграрного бизнеса. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ucab.ua/ua/lobiyuvannya/analitika>.

242. Ведение аграрного бизнеса в Украине. 2014 год. Ассоциация украинского клуба аграрного бизнеса. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ucab.ua/ua/lobiyuvannya/analitika>.

243. Ведение аграрного бизнеса в Украине. 2015 год. Ассоциация украинского клуба аграрного бизнеса. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ucab.ua/ua/lobiyuvannya/analitika>.

244. Ведение аграрного бизнеса в Украине. 2016 год. Ассоциация украинского клуба аграрного бизнеса. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ucab.ua/ua/lobiyuvannya/analitika>.

245. МНП S.A. та дочірні підприємства. Консолідована фінансова звітність за 2015 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mhp.com.ua/uk/dlja-investoriv/financial-reports/richnij-zvit>.

246. Про компанію. Кернел. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kernel.ua/ru/our-company>.

247. Стисло про компанію. Астарта. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://astartakiev.com/ua/about/kratko-o-kompanii.htm>.

248. Про нас. Група компаній «Ovostar Union». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ovostar.ua/ua/about>.

249. Наша діяльність. Компанія AgroGeneration. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agrogeneration.com/ua/about>.

250. МНП S.A. та дочірні підприємства. Консолідована фінансова звітність за 2011 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mhp.com.ua/uk/dlja-investoriv/financial-reports/richnij-zvit>.

251. МНП S.A. та дочірні підприємства. Консолідована фінансова звітність за 2012 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mhp.com.ua/uk/dlja-investoriv/financial-reports/richnij-zvit>.

252. МНП S.A. та дочірні підприємства. Консолідована фінансова звітність за 2013 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mhp.com.ua/uk/dlja-investoriv/financial-reports/richnij-zvit>.

253. МНП S.A. та дочірні підприємства. Консолідована фінансова звітність за 2014 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mhp.com.ua/uk/dlja-investoriv/financial-reports/richnij-zvit>.

254. Annual report. Kernel Holding S.A. 2011. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kernel.ua/media/uploads/library/16/10/KERNEL_FY2011_Annual_Report_2.pdf.
255. Annual report. Kernel Holding S.A. 2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kernel.ua/media/uploads/library/16/10/KERNEL_FY2012_Annual_Report_2.pdf.
256. Annual report. Kernel Holding S.A. 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kernel.ua/media/uploads/library/16/10/KERNEL_FY2013_Annual_Report_2.pdf.
257. Annual report. Kernel Holding S.A. 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kernel.ua/media/uploads/library/16/10/KERNEL_FY2014_Annual_Report_2.pdf.
258. Annual report. Kernel Holding S.A. 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kernel.ua/media/uploads/library/16/10/KERNEL_FY2015_Annual_Report_2.pdf.
259. Annual report. Astarta Holding N.V. 2011. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://astartakiev.com/en/for_investors/financial-results.htm.
260. Annual report. Astarta Holding N.V. 2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://astartakiev.com/en/for_investors/financial-results.htm.
261. Annual report. Astarta Holding N.V. 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://astartakiev.com/en/for_investors/financial-results.htm.
262. Annual report. Astarta Holding N.V. 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://astartakiev.com/en/for_investors/financial-results.htm.
263. Annual report. Astarta Holding N.V. 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://astartakiev.com/en/for_investors/financial-results.htm.
264. Annual report. Ovostar Union. 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ovostar.ua/en/ipo/general_information.
265. Annual report. Ovostar Union. 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ovostar.ua/en/ipo/general_information.

266. Annual report. Ovostar Union. 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ovostar.ua/en/ipo/general_information.
267. Annual report. AgroGeneration. 2011. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agrogeneration.com/ua/reports/2011>.
268. Annual report. AgroGeneration. 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agrogeneration.com/ua/reports/2012>.
269. Annual report. AgroGeneration. 2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agrogeneration.com/ua/reports/2013>.
270. Annual report. AgroGeneration. 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agrogeneration.com/ua/reports/2014>.
271. Annual report. AgroGeneration. 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agrogeneration.com/ua/reports/2015>.
272. Петрова І.Л. Інноваційна активність підприємства як фактор його конкурентоспроможності та економічної безпеки / І.Л. Петрова, Ж. Вінтсі // Вчені записки Університету «КРОК». – 2017. – №47. – С. 23-29.
273. Історія. Миронівський хлібопродукт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mhp.com.ua/uk/about/history>.
274. Наші бренди. Миронівський хлібопродукт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mhp.com.ua/uk/about/nashi-brendi>.
275. Вінтсі Ж. Компаративна характеристика методів підвищення економічної безпеки національних агрохолдингів. / Ж. Вінтсі // Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: зб. тез доповідей Міжнар. науково-практ. конф. (м. Кропивницький, 11 квітня 2018 р.). – Кропивницький: “Ексклюзив-Систем”, 2018. – С. 76-78.
276. Історія та розвиток компанії. Астарта. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.astartakiev.com/ua/about/istoriya-i-razvitie-kompanii.htm>.
277. Продукція. Ovostar Union. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ovostar.ua/ua/activity/production>.

278. Місія. Компанія AgroGeneration. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agrogeneration.com/ua/company/mission>.

279. Вінтсі Ж. Вплив державного регулювання конкуренції на конкурентоспроможність підприємства та його економічну безпеку./ Ж. Вінтсі // Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації: матеріали III Міжнар. науково-практ. конф., присвяченої 25-річчю Хмельницького університету управління та права (м. Хмельницький, 22-23 вересня 2017 р.). – Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2017. – С. 40-41.

280. Меджибовська Н.С. Формування системи інформаційного забезпечення підвищення ефективності управління підприємством/ Н.С. Меджибовська // Економіка: реалії часу. – 2013. – №. 4. – С. 26-30.

281. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством / М. П. Денисенко, І. В. Колос // Економіка та держава. – 2006. – № 7. – С. 19 – 24.

282. Козак В.Г. Удосконалення системи інформаційного забезпечення економічного аналізу / В.Г. Козак // Економіка АПК. – 2005. – № 1. – С. 66 – 70.

283. Титаренко І. В. Удосконалення процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного управління підприємством./ І.В. Титаренко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. - № 1(19). – С. 349 – 353.

284. Череп А.В. Економічний аналіз: навчальний посібник / Череп А.В. – К. :Кондор, 2005. – 160 с.

285. King, William B. and Cleland, David I. Strategic planning and policy. New York: Van Nostrand Reinhold, 1978.

286. Мандражи З. Р. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством / Зарема Рефатівна Мандражи // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр

Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. – Том 20. – С. 251-256.

287. Нестор О. Ю. Система інформаційного забезпечення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання / О.Ю. Нестор // Науковий вісник ХДУ. Серія: Економічні науки. – 2015. - № 4 (15). – С. 118 – 121.

288. Стойловська О.М. Інформаційне забезпечення стратегічного управління та планування на підприємстві / О.М. Стойловська // Вісник ХНУ. Серія: Економічні науки. – 2012. - № 4. – Т. 3. – С. 265 – 266.

289. Микитюк П. Розширення інформаційної бази стратегічного аналізу на основі інформаційних технологій / П. Микитюк, Т. Сорока // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - 2015. - № 3. - С. 93-100.

290. Вінтсі Ж. Організаційна імпровізація, спрямована на підвищення конкурентності країни та забезпечення її економічної безпеки (приклад Конго)./ Ж. Вінтсі // Наукові тренди сучасності: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 26 жовтня 2017 року). Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – С.124-125.

291. Коростелев А.А. Аналитическая деятельность: оценка уровня информационного обеспечения / А.А. Коростелев // Вектор науки ТГУ. – 2012. - №3 (10). – С. 36 – 42.

292. Ардашкіна Н.С. Інформаційне забезпечення стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства / Н.С. Ардашкіна // Економічний форум. - 2013. - № 4. - С. 76-81.

293. Варава А.А. Особливості формування інформаційного забезпечення стратегічної діяльності на підприємствах / А.А. Варава. // Ефективна економіка. - 2013. - № 9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2333>.

294. Костик О. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства / О. Костик // Вісник Львівського університету. Серія економічна. - 2013. - № 49. - С. 82-88.

295. Драган О.І. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємств: методологічні аспекти / О.І. Драган // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2008. - № 2 (44). – С. 239 – 247.

296. Зборовська Ю.Л. Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Ю.Л. Зборовська // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – №. 5. – С. 47-50.

297. Крупіна С. Система управління конкурентоспроможністю підприємства/ С. Крупіна, Н. Яблонська //Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. – 2016. – №. 4. – С. 133-143.

298. Вінтсі Ж. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах забезпечення економічної безпеки: сутність та алгоритм формування./ Ж. Вінтсі // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених (м. Кіровоград, 21 квітня 2016 р.). – Кіровоград. 2016. – С.17-20.

299. Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін. – Л.: Світ, 1995. – 296 с.

300. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: монография / А.Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н.А. Кизим, Т.М. Чечетова-Терашвили. – Харьков: «ИЖЭК», 2007. – 376 с.

301. Марярець Л.М. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства. Монографія / Л.М. Марярець, Л.О. Норік. – Харків: Вид: ХНЕУ, 2009. – 216 с.

302. Жовновач Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.І. Жовновач // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 18(1). – С. 344 - 351.

303. Кубасова О.А. Основные этапы формирования стратегии повышения международной конкурентоспособности промышленного предприятия / О.А. Кубасова, И.В. Рыжов // Транспортное дело России. – 2012. – № 5. – С. 209–211.

304. Ревенко Д.С. Формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / Д. С. Ревенко, В.О. Либа, Л.С. Зейда // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 5. – С. 35 - 38.

305. Мілько І.В. Стратегічне управління як необхідна передумова забезпечення технологічної конкурентоспроможності промислового підприємства / І.В. Мілько // Культура народів Причорномор'я. – 2013. – № 257. – С. 167 - 171.

306. Аранчій В.І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / В.І. Аранчій, С.П. Зоря, А.О. Лантух // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – Вип. 2 (5). – Т. 3. – С. 3-7.

307. Брижань І.А. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика / І.А. Брижань, В.Я. Чевганова // Економіка і регіон. Економіка та управління підприємствами. – 2015. – № 4 (53). – С. 16 – 22.

308. Петрова І.Л. Особливості формування комплексу стратегій конкурентоспроможності в межах забезпечення економічної безпеки підприємства./ І.Л. Петрова, Ж. Вінтсі // Бізнес Інформ. – 2018. – №8. – С. 205-211.

309. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства/ О.С. Дуброва //Ефективна економіка. – 2010. – №. 8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274>.

310. Селезньова Г.О. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства / Г.О. Селезньова, В.В. Сиров // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 10. – С. 500 – 504.

311. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика. Монографія/ О.Є. Кузьмін – Івано-Фр-к: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.

312. Качмарик Я. Д. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства: [монографія] / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак., І. Я. Качмарик. – Львів: Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.

313. Гринченко Н. П. Механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации / Н.П. Гринченко, Е.В. Лобач, М.А. Гринченко // Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Вісник НТУ «ХПІ». – 2017. – № 3 (1225). – С. 95 – 100.

314. Поздняков С. Н. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг // Молодой ученый. – 2009. – №11. – С. 147-153.

315. Коптева Л. А. Формирование и механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности продукции мясного скотоводства (на материалах Северного Казахстана): дис. ... доктора экон. наук: 08.00.05/ Людмила Анатольевна Коптева. – Екатеринбург, 2011. – 416 с.

316. Безрукова Т.Л. Выбор и реализация стратегии конкурентного поведения предприятий мебельного сегмента экономики / Т.Л. Безрукова, К.Н. Целых // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 12-2. – С. 285-289.

317. Гармашов В.С. Стратегия обеспечения конкурентоспособности фирмы : дис. – Диссертация в виде науч. докл. на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.06. – СПб.: ЛГУ, 2015. – С. 117-118.

318. Петрова І.Л. Фактори інноваційної активності українських підприємств. / І.Л. Петрова, Ж. Вінтсі // Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали XVIII Міжнар. науково-практ. конф. (м. Київ, 4-5 жовтня 2018 р). – К. – С.68-71.

319. Argenti J. Predicting corporate failure / J. Argenti // Accountants Digest. – 2003. - № 138. – pp. 1-25.

ДОДАТКИ

Додаток А

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ АВТОРА ЗА ТЕМОЮ
ДИСЕРТАЦІЇ*****У наукових фахових виданнях України:***

1. Вінтсі Ж. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2016. Вип. 43. С. 13-23.
2. Вінтсі Ж. Підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його економічної безпеки. Європейські перспективи. 2015. №6. С. 60-66.
3. Петрова І. Л., Вінтсі Ж. Інноваційна активність підприємства як фактор його конкурентоспроможності та економічної безпеки. Вчені записки Університету «КРОК». 2017. №47. С. 23-29.
4. Петрова І. Л., Вінтсі Ж. Особливості формування комплексу стратегій конкурентоспроможності в межах забезпечення економічної безпеки підприємства. Бізнес Інформ. 2018. №8. С. 205-211.

У виданнях, які зареєстровані у міжнародних наукометричних базах:

5. Вінтсі Ж. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності як критерію економічної безпеки підприємства і продукції. Економічні студії. 2017. 4 (17) жовтень. С.20-28.

У зарубіжних виданнях, які зареєстровані у міжнародних наукометричних базах:

6. Вінтсі Ж. Дослідження стратегій конкурентоспроможності та ефективності управління економічною безпекою провідних світових агрохолдингів. Evropské časopis ekonomiky a managementu. 2018. Vol. 4. Iss. 2. P. 56-65.

Публікації в інших виданнях, тези наукових доповідей:

7. Вінтсі Ж. Конкурентоспроможність як критерій економічної безпеки підприємства. Людина і праця в економіці регіону: матеріали Всеукраїнської науково-практ. конф. (м. Кропивницький, 31 жовтня 2016 р.). Ч. 1: Актуальні проблеми соціально-трудових відносин. Кропивницький: РВЛ ЦНТУ. 2016. С. 63-65.

8. Вінтсі Ж. Вплив державного регулювання конкуренції на конкурентоспроможність підприємства та його економічну безпеку. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації: матеріали III Міжнар. науково-практ. конф., присвяченої 25-річчю Хмельницького університету управління та права (м. Хмельницький, 22-23 вересня 2017 р.). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права. 2017. С. 40-41.

9. Вінтсі Ж. Компаративна характеристика методів підвищення економічної безпеки національних агрохолдингів. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: зб. тез доповідей Міжнар. науково-практ. конф. (м. Кропивницький, 11 квітня 2018 р.). Кропивницький: "Ексклюзив-Систем". 2018. С. 76-78.

10. Вінтсі Ж. Організаційна імпровізація, спрямована на підвищення конкурентності країни та забезпечення її економічної безпеки (приклад Конго). Наукові тренди сучасності: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 26 жовтня 2017 року). Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. С.124-125.

11. Вінтсі Ж. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах забезпечення економічної безпеки: сутність та алгоритм формування. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених (м. Кіровоград, 21 квітня 2016 р.). Кіровоград. 2016. С.17-20.

12. Петрова І. Л., Вінтсі Ж. Фактори інноваційної активності українських підприємств. Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали XVIII Міжнар. науково-практ. конф. (м. Київ, 4-5 жовтня 2018 р). К. С.68-71.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Перелік визначень категорії «економічна безпека підприємства»

Автори	Визначення категорії «економічна безпека підприємства»
М.І. Камилик	стан розвитку господарюючого суб'єкта, який характеризується стабільністю економічного та фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів та протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності [12]
Т.Б. Кузенко	Стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії [13]
Т. Г. Васильців, Н. Г. Міценко, Н. М. Зяярна	стан системи регулювання, а також рівень розвитку підприємства в державі регіоні, за якого дотримуються гарантії захищеності життєво важливих інтересів окремо взятих суб'єктів підприємницької діяльності та підприємництва загалом від внутрішніх та зовнішніх загроз [14]
О.А. Грунін, С.О. Грунін	такий стан господарюючого суб'єкта, в якому він при найефективнішому використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання послаблення або захисту від існуючих небезпек та загроз або непередбачених обставин і, в основному, забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарчого ризику [15]
О. Радзіна	комплекс заходів, що сприяють підвищенню фінансової стійкості господарських суб'єктів за умов ринкової економіки, що захищають їх інтереси від впливу негативних ринкових процесів [16]
В. Забродський	кількісна і якісна характеристика властивостей фірми, що відбиває здатність «самовиживання» і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої економічної загрози». Економічна безпека фірми визначається сукупністю факторів, що відбивають незалежність, стійкість, можливості зростання, забезпечення економічних інтересів та ін [2, 17]
Ю. Лисенко	комплекс заходів, що сприяють підвищенню фінансової стійкості господарських суб'єктів за умов ринкової економіки, що захищають їх інтереси від впливу негативних ринкових процесів [18]
А.Г. Шаваєв, А.Т. Багаутдінов	стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб, здатність ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози, стабільно функціонувати відповідно до цілей, визначених в статуті підприємства [19].
В. Л. Ортинський	Захищеність потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення [20]
С.М. Ілляшенко	стан ефективного використання ресурсів та існуючих ринкових можливостей, що дає змогу випереджати загрози та слідувати сформованій місії підприємства. При цьому автор виділяє складові економічної безпеки, більшість з яких не ввійшли до його визначення [4].
З.С. Варналій	«забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування усіх його елементів» [21, с. 309]
Д. Ковальов, Т. Сухорукова	Захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності [22]
А.В. Кашин	наявність конкурентних переваг, що обумовлені відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і задачам [23]

*-Складено автором на основі джерел: [2; 4; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22;

23].

Продовження додатку Б

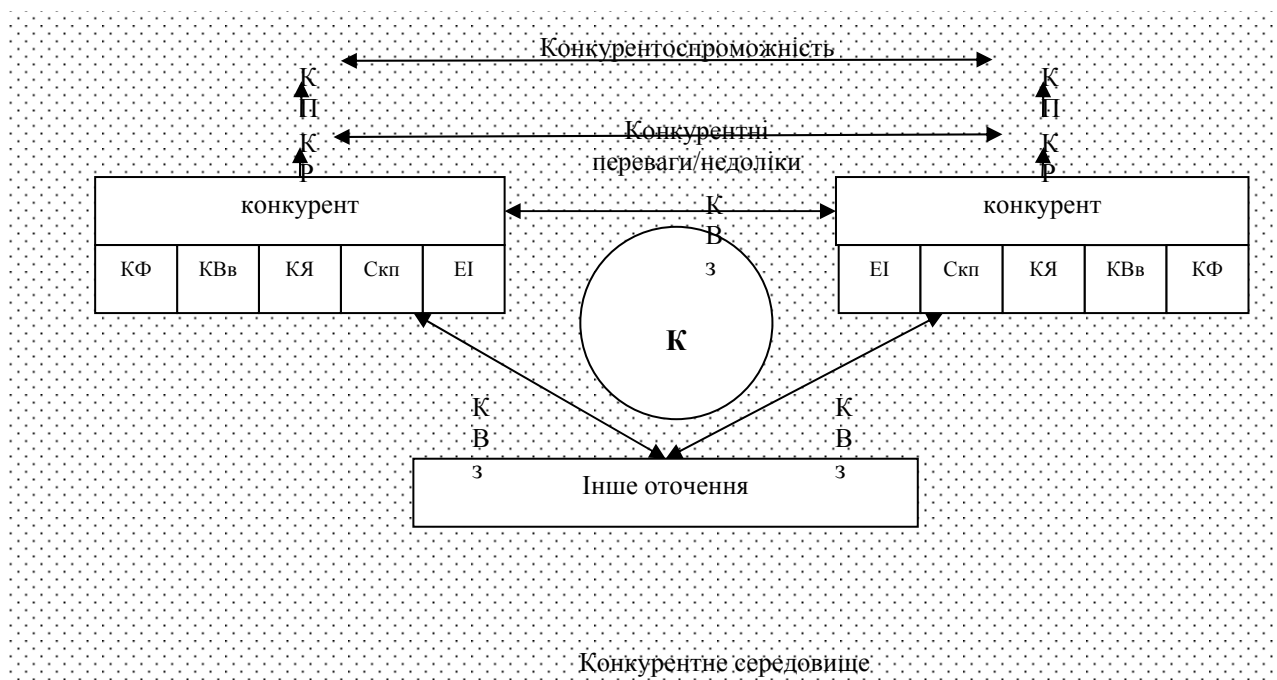


Рис. Б.1. Місце конкурентоспроможності як критерію економічної безпеки підприємства в понятійно-категоріальній системі теорії конкуренції*

В моделі: К – конкуренція, КВз, КВв – конкурентні відносини (зовнішні, внутрішні), КЯ – конкурентна якість, Скуп – стратегія конкурентної поведінки, ЕІ – економічні інтереси, КФ – конкурентні фактори, КР – конкурентний результат, КП – конкурентна позиція.

*-Розроблено автором.

Таблиця Б.2

Еволюція поглядів та методологічних підходів стосовно визначення терміну «конкуренція»*

Автори, підхід	Визначення
1	2
18 ст.	
Сміт А., Рікардо Д., Міль Дж.Ст. – поведінковий	Конкуренція – внутрішня властивість людини, притаманна їй від природи, яка виражається у суперництві між людьми (за ресурси, за блага), з метою постійного покращення свого матеріального стану. Конкуренція – суперництво заради прибутку. Умови вільної конкуренції: незалежність дій конкурентів; достатня кількість конкурентів, за якої неможливі екстраординарні прибутки; доступність для всіх конкурентів інформації про ринкові можливості; свобода від державних і будь-яких інших соціальних втручань в діяльність ринку; запас часу, за який здійснені витрати принесуть очікувані результати власникам.
19ст.	
Курно А., Дюпої Ж., Кернс Дж. – структурний	Вільна конкуренція – такий стан ринку, за якого ціна товарів, що обмінюються, пропорційна витратам на їх виробництво (праці і капіталу). Умови вільної конкуренції: наявність великої кількості виробників і споживачів; відсутність будь-яких обмежень з боку держави чи учасників ринку, в т.ч. стосовно входу-виходу на ринок; висока мобільність факторів виробництва; повна подільність товарів, що реалізуються товаровиробниками.
Маркс К. - поведінковий	Конкуренція – конкуренція капіталів або боротьба, що точиться між капіталістами за найбільш вигідні умови капіталовкладень.

Продовження додатку Б

Продовження табл. Б.2

1	2
20 ст.	
Маршалл А. – поведінковий	Конкуренція – змагання однієї людини з іншою, в тому числі з приводу продажу чи придбання економічного блага. В умовах вільної (досконалої) конкуренції настає ринкова рівновага, коли попит дорівнює пропозиції за рівноважної ціни (максимальна ціна, яку готовий сплатити споживач (виходячи з його суб'єктивної оцінки корисності товару), і, одночасно, мінімальна ціна, за якою виробник згідний продати товар (виходячи з рівня витрат на його виробництво)). Конкуренція може спонукати фірми, як до суперництва, так і до співробітництва, що породжує ефекти монополізації.
Пігу А. – поведінковий	В умовах вільної конкуренції виникає конфлікт між приватними, державними і суспільними інтересами, в тому числі за рахунок накопичування негативних зовнішніх ефектів (екстерналій), що позначається на неконтрольованому вичерпуванні ресурсів, призначених для майбутніх поколінь, погіршенню екологічного балансу тощо.
Хотеллінг Г. – поведінковий	Просторова конкуренція – боротьба між виробниками ідентичних чи взаємозамінних товарів за долю простору на ринку, шляхом впливу на ціну; конкуренція між виробниками, з цілью залучення споживачів, розташованих у ринковому просторі. Покупці купляють товари не стільки, керуючись ціною, скільки близькістю до товарів, що зумовлено необхідністю оптимізувати транспортні витрати.
Чемберлін Е. – структурний	Монополістична конкуренція – конкуренція, що точиться між фірмами-монополістами за споживачів, на основі диференційованого товару. Монополістична конкуренція не усуває конкуренцію, а переносить її на новий рівень, що продиктовано об'єктивністю процесів укрупнення підприємств для виробництва високотехнологічних товарів. Крім цінової, виділяється нецінова конкуренція (транспортні та інші витрати фірми, реклама, репутація, упаковка, обслуговування клієнтів і післяпродажне обслуговування та ін.).
Шумпетер Й. – функціональний	Конкуренція – боротьба між новим і старим, процес створюючого руйнування. Ефективна конкуренція – це конкуренція нового типу, побудована на новаторстві. Головним агентом ефективної конкуренції є підприємець-новатор, який раніше за інших використав нововведення, отримав надприбутки та привів маленьку фірму до монополії, де остання створює ще більше умов для витрачання коштів на пошук нововведень.
Робінсон Дж. – структурний	Недосконала конкуренція – такий тип ринку, який контролюється кількома фірмами-конкурентами (олігополіями), які змовляються з приводу контролювання цін та недопущення туди нових конкурентів, формуючи таким чином закритий ринок (існує бар'єр патентного захисту, недостатність капіталів та ін.). Недоліки недосконалої конкуренції: низькі зарплати та експлуатація найманих робітників. За недосконалої конкуренції виникає так звана «цінова дискримінація», коли один і той самий продукт збувається різними покупцями за різними цінами.
Хайек Ф., Кірцнер І. – функціональний	Конкуренція – процес формування думки людей, шляхом розповсюдження інформації, стосовно того, що на ринку є найкращим і найдешевшим.
21 ст.	
Макконнелл К., Брю С. – поведінковий	Конкуренція – стрижнева властивість ринкової економіки, економічне змагання, що реалізується у прагненні всіх і кожного отримувати і збільшувати свій особистий грошовий дохід.
Райзберг Б., Лозовський Л. – поведінковий	Конкуренція – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між товаровиробниками, з метою отримання кращих можливостей для реалізації товару, стосовно доступу до економічних ресурсів.
Абалкін Л. – поведінковий, структурний	Конкуренція (від лат. <i>concurrentia</i> – зіштовхуватись) – протистояння, суперництво між виробниками за можливість збільшення прибутку; наявність на ринку великої кількості виробників і споживачів та вільний вхід-вихід на ринок.
Портер М., Хамел Г. – поведінковий	Конкуренція – економічний процес боротьби між підприємствами, на основі використання власних конкурентних переваг, формування «ключових компетенцій», застосування різноманітних стратегій підвищення конкурентоспроможності, з метою отримання найвищих прибутків внаслідок забезпечення оптимальної збутової діяльності та задоволення потреб споживачів.
Рубін Ю. – структурний, поведінковий	Конкуренція – певний стан ринку, схеми взаємодії конкурентів (суперництво, партнерство, кооперація, контрактація, коеволюція), як між собою, так і з антимоніопольними органами. Конкуренція – взаємні дії людей, засновані на конфлікті інтересів і необхідності їх самостійного відстоювання. Ці дії спрямовані на досягнення переваги над суперниками в доступі до ресурсів і благ, а також на забезпечення порівняно кращих умов життєдіяльності.

*-Складено автором на основі джерел: [28; 29; 30; 31; 32; 33; 34, с. 49; 35; 36; 37; 38, с. 255; 39; 40; 41; 42; 43].

Продовження додатку Б

Таблиця Б.3

Спільні та відмінні риси основних типів ринкових структур*

Показники	Досконала конкуренція	Недосконала конкуренція		
	Чиста, вільна конкуренція	Монополія	Монополістична конкуренція	Олігополія
Кількість фірм	дуже багато	одна	багато	декілька
Тип продукту	однорідний	унікальний (немає заміновачів)	диференційований	однорідний
Контроль за ціною	відсутній	значний	деякий	обмежений взаємозалежністю
Умови виходу і входу	дуже легкі	заблоковано	досить легкі	істотні перешкоди
Нецінова конкуренція	відсутня	переважно реклама	реклама, торгові марки і знаки	досить типова
Доступність інформації	однаковий доступ до інформації	деякі обмеження	деякі обмеження	деякі обмеження
Типові приклади галузей	сільське господарство	виробництво води, газу, електроенергії, суспільний транспорт (залізничний)	роздрібна торгівля, виробництво одягу, взуття, миючих засобів	виробництво капіталомістких продуктів (сталі, автомобілі, верстати)

*-Складено автором на основі джерела: [26, с. 288].

Додаток В

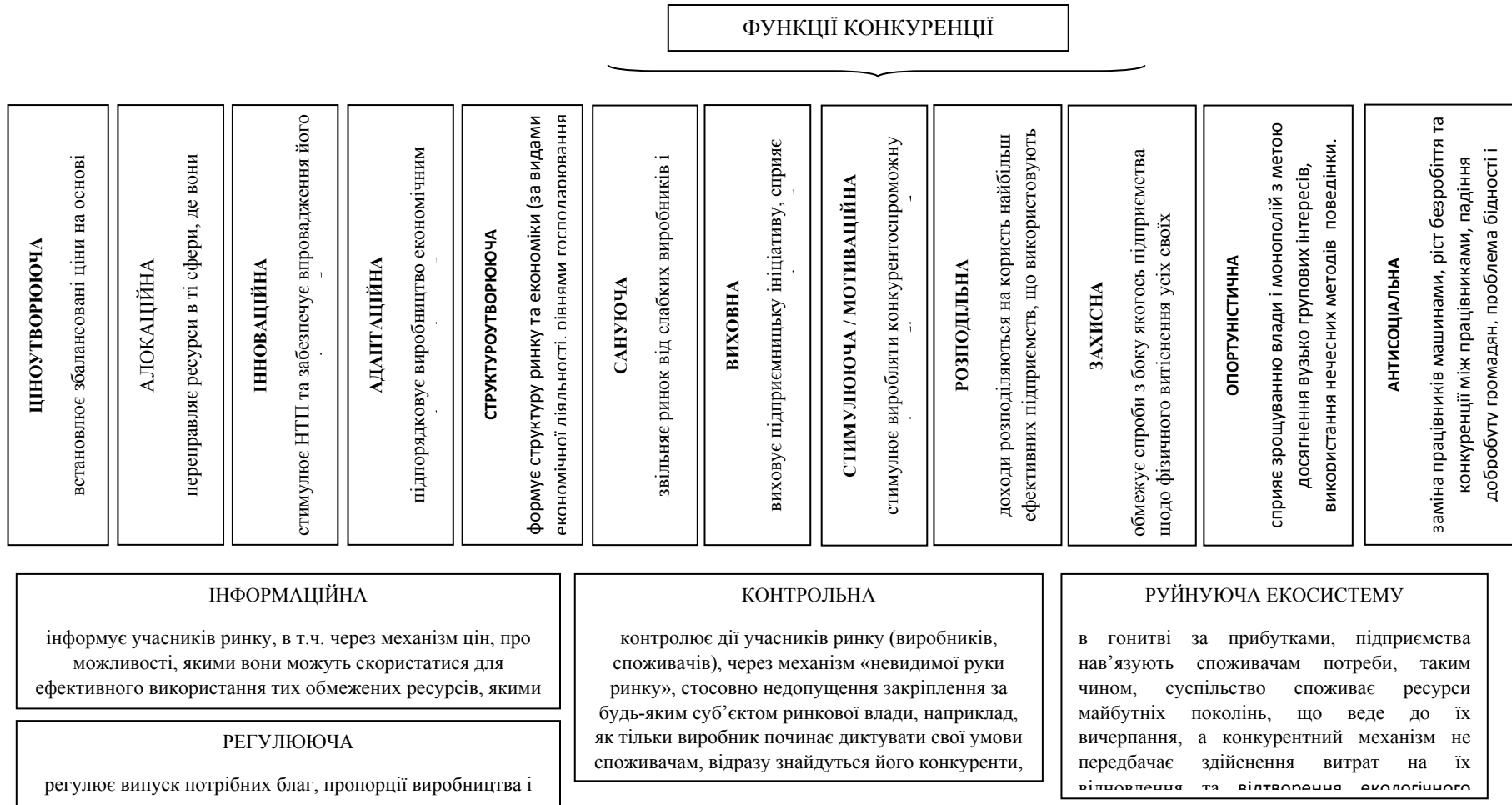


Рис. В.1. Функції конкуренції*

*-Систематизовано і доповнено автором на основі джерел: [48, с. 69; 49].

Додаток Г

Таблиця Г.1

Еволюція поглядів та методологічних підходів стосовно визначення терміну
«конкурентоспроможність» *

Автори	Зміст визначення терміну «конкурентоспроможність»
1	2
<i>Визначення, що базуються на ефективності діяльності підприємства</i>	
Клименко Т.В., Метелев И.С., Немцов В.Д.	Багатопланова економічна категорія, важлива інтегральна характеристика діяльності підприємства, головний критерій оцінки ефективності виробництва продукції та системи управління підприємством, в тому числі конкурентними перевагами
Зав'ялов П.С.	Можливість ефективної, прибуткової господарської діяльності, в умовах конкурентного ринку
Калашнікова Л.М.	Комплексне поняття, яке об'єднує в себе якість управління підприємством, якість продукції, якість персоналу, багатоманітність асортименту, на який є попит, фінансова стабільність, інноваційність, ефективне використання ресурсів, ефективний збут, позитивний імідж
Барінов В.А.	Сукупна конкурентоспроможність елементів підприємства, яка виражається в його здатності досягати поставлених цілей
Блінов А.О., Захаров А.Н.	Володіння властивостями, здатними створити такі переваги над конкурентами, за допомогою яких можливо досягти власних цілей
Светуньков С.Г.	Володіння властивостями, здатними створити такі переваги над конкурентами, за допомогою яких можливо досягти власних цілей
Степанов Л.В.	Володіння підприємством перевагами (економічних, організаційних, технічних) перед конкурентами, що забезпечують зниження витрат виробництва, підвищення якості продукції, можливості розширеного відтворення (збільшення обсягів виробництва), оновлення основних засобів, та, відповідно, збільшення прибутків
Маракулін М.В.	Здатність підприємства утримувати конкурентні переваги (бажано з позитивною динамікою) в мінливому конкурентному середовищі
Драган О.І., Дяків Р.С, Шершньова З.Е.	Рівень компетентності підприємства відносно конкурентів за такими параметрами, як планування, технологія, якість, персонал, комунікації
Старовойтов М.К.	Міра інтересу і довіри до підприємства з боку ринків (фондового, фінансового, праці), що ґрунтується на таких головних показниках розвитку підприємства, як вартість підприємства та його інвестиційна політика, техніко-технологічна озброєність, організаційно-управлінський апарат і технології, людський капітал
<i>Визначення, що базуються на товарній складовій конкурентоспроможності</i>	
Васильєва З.А., Камишніков Р.В., Мінченкова О.Ю., Міронов М.Г., Молочников М.Р.	Реальна і потенційна здатність, і наявні можливості підприємства проектувати, виробляти, реалізовувати і обслуговувати реалізовані товари, які за своїми ціновими і неціновими властивостями не поступаються конкурентам, або більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів
Зулькарнаєв І.У.	Здатність підприємства займати певну частку ринку продукції і збільшувати її розміри

Продовження додатку Г

Продовження таблиці Г.1

1	2
Фальченко О.О.	Здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію, котра матиме конкурентні переваги (в часі і просторі) над продукцією конкурентів, що в результаті принесе максимальний прибуток підприємству
Іванов Ю.Б.	Можливості виробника запропонувати товар, який за своїми характеристиками, що кращі від конкурентів, відповідає певним умовам споживача (ціна, якість, термін та умови поставки)
Автори	Зміст визначення терміну «конкурентоспроможність»
Тарнавська Н.П.	Здатність у теперішньому часі та у перспективі формувати і використовувати систему навичок і знань спільної зі споживачем творення привабливої для нього продукції, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів
<i>Визначення, що базуються на здатності підприємства конкурувати</i>	
Гельвановський М.І.	Володіння властивостями, здатними сформувати конкурентні переваги для підприємства в умовах економічної боротьби, суперництва (конкуренції)
Оберемчук В.Ф.	Комплексна порівняльна характеристика показників діяльності підприємства за певний проміжок часу, яка відображає ступінь його переваги над конкурентами
Ільєнкова Н.Д.	Порівняльна перевага підприємства по відношенню до інших підприємств галузі як в середині країни, так і за її межами
Кравченко Н.А.	Здатність досягати поставлених цілей в умовах протидії з боку конкурентів, а мірилом конкурентоспроможності підприємства виступає співвідношення сил між підприємством і його основними конкурентами на ринку
Алієв У.Ж.	Міра конкурентності підприємства, що виражається «конкурентною якістю»
Дюков І.І.	Здатність підприємства заволодіти, зберегти та збільшити долю на ринку
Тищенко О.М.	Здатність підприємства до отримання синергетичного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг
Мур Дж.Ф.	Здатність підприємства не лише успішно конкурувати за долю на ринку, але і властивість знаходити способи співробітництва із конкурентами для досягнення взаємної вигоди
Фасхiev X.A.	Оцінена перевага підприємства над конкурентами на певному сегменті ринку і в конкретний момент часу, визначена конкурентоспроможністю його товарів та рівнем конкурентного потенціалу, що характеризує здатність підприємства розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати товари і послуги, які за ціною і якістю кращі за наявні аналоги, досягнута без принесення шкоди оточуючим

*-Складено автором на основі джерел: [3, с. 22; 17; 21, с. 297; 28; 30, с. 23; 39; 40, с. 51; 42; 43; 48; 52; 53; 54, с. 7; 55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63, с. 220; 64, с. 89; 65; 66; 67; 68, с. 101; 69; 70; 71, с. 67; 72].

Продовження додатку Г

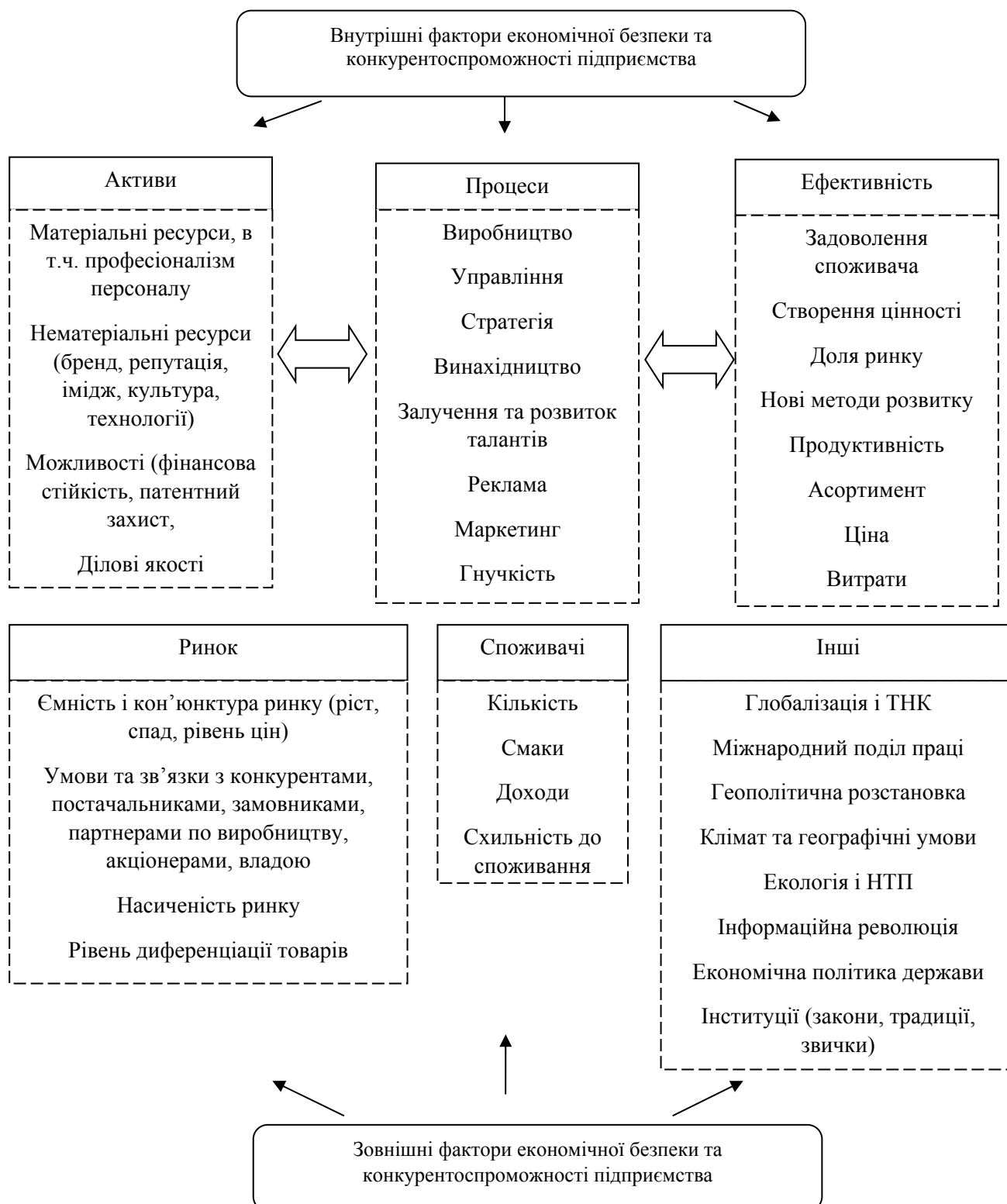


Рис. Г.1. Фактори впливу на економічну безпеку та конкурентоспроможність підприємства *

*-Складено автором на основі джерел: [75; 76; 77; 78; 79].

Продовження додатку Г

Таблиця Г.2

Система економічної безпеки підприємства (ЕБП)*

Складові ЕБП	Загрози ЕБП	Умови ЕБП	Шляхи забезпечення ЕБП
<i>Внутрішньовиробничі складові ЕБП</i>			
Фінансова	Зниження фінансової стійкості	Забезпечення своєчасних розрахунків з контрагентами, погашення кредиторської заборгованості	Формування та реалізація стратегії фінансової політики підприємства, спрямованої на раціональне використання фінансових ресурсів
Виробнича	Структурна криза виробництва, зменшення ресурсного потенціалу, ріст ресурсоемності виробництва, погіршення стану інфраструктури	Розширене виробництво якісної продукції, яка користується попитом на ринку та оптимізація витрат виробництва	Формування та реалізація стратегії виробничої політики підприємства, спрямованої на раціональне використання виробничих ресурсів. з метою виробництва високоякісної продукції, що має високий рівень попиту
Техніко-технологічна	Зменшення техніко-технологічного потенціалу підприємства, моральне та фізичне зношення обладнання та технологій	Удосконалення наявних та впровадження нових технологій і техніки, відповідно до світових стандартів	Формування та реалізація стратегії техніко-технологічної політики підприємства, спрямованої на захист техніко-технологічних ресурсів підприємства від потенційної шкоди (зношення, аварій, поламки та ін.)
Кадрова, інтелектуальна	«Відтік» висококласних фахівців, зниження винахідницької та раціоналізаторської активності, зниження освітнього та професійного рівня кадрового складу, «текучість» кадрів, старіння кадрів та їх професійних якостей	Створення умов для постійного покращення кадрового потенціалу підприємства (матеріальна і нематеріальна мотивація праці, тренінги та ін.)	Формування та реалізація стратегії кадрової політики підприємства, спрямованої на захист якості людських ресурсів, шляхом підвищення освітнього, інтелектуального, винахідницького рівня персоналу, заохочення здорового способу життя, створення сприятливого психологічного клімату
Силова	Шахрайство, крадіжки, усвідомлене фізичне знищення майна підприємства, шпionaж, використання майна підприємства в приватних інтересах, принесення фізичної шкоди працівникам підприємства, їх репутації та особистому майну, «підрив» іміджу підприємства, шантаж	Організована система стеження та охорони підприємства, його об'єктів (будівлі, споруди, обладнання, пристрої, документи, цінності, вироби, вантажі) і суб'єктів (персонал, контрагенти)	Формування та реалізація комплексу заходів, спрямованих на забезпечення фізичної і моральної безпеки персоналу підприємства, гарантування безпеки майна підприємства, безпеки інформаційного середовища, забезпечення сприятливого зовнішнього середовища (робота зі ЗМІ, громадськістю, лобіювання інтересів підприємства та ін.)
<i>Зовнішньовиробничі складові ЕБП</i>			
Інституційна	Введення високих ставок податків (прямих, непрямих), квотування експорту/імпорту, ліцензування діяльності, політика девальвації, високі ставки кредитів тощо	Сприятливе інституційне середовище для функціонування і розвитку бізнесу	Формування та реалізація комплексу заходів, спрямованих на налагодження державно-приватного діалогу з приводу усунення перешкод для розвитку бізнесу (підприємницьке лобі, союзи підприємців і промисловців та ін.)

Продовження додатку Г

Продовження табл. Г.2

Складові ЕБП	Загрози ЕБП	Умови ЕБП	Шляхи забезпечення ЕБП
Ринкова	Зменшення раніше займаної підприємством частки ринку, втрата здатності протидіяти конкурентам, зниження адаптаційних властивостей до пристосування до мінливої ринкової кон'юнктури	Ефективна модель конкурентної поведінки на ринку	Формування та реалізація стратегії маркетингової політики підприємства, спрямованої на ефективну реалізацію продукції
Інтерфейсна	Втрата надійних постачальників та торговельних посередників, звуження клієнтської бази, розрив зв'язків з інвесторами та партнерами по бізнесу	Високий рівень довіри між підприємством та його основними контрагентами	Формування та реалізація комплексу заходів, спрямованих на укріплення партнерських відносин, залучення та утримання надійних контрагентів
Інформаційна	Витік (технологічної, маркетингової, управлінської, клієнтської тощо) інформації, промисловий шпіонаж, конкурентна розвідка	Організація технічного захисту приміщень, документації, кореспонденції, переговорів, телефонних розмов	Формування та реалізація стратегії інформаційної політики підприємства, спрямованої на захист інформаційного середовища підприємства
Екологічна	Погіршення здоров'я персоналу внаслідок перевищення екологічних стандартів роботи підприємства, високі екологічні збори та штрафи, високий рівень екологічного забруднення території підприємством, низькі екологічні параметри виготовленої продукції та падіння іміджу фірми	Дотримання національних (міжнародних) норм мінімально допустимого вмісту шкідливих речовин, що потрапляють у навколишнє середовище, а також екологічних параметрів виготовлення продукції	Формування та реалізація стратегії екологічної політики підприємства, спрямованої на дотримання санітарно-гігієнічних норм, співробітництво з екологічними службами з приводу проведення необхідних природоохоронних заходів

*-Складено автором на основі джерел:[80; 81].

Додаток Д

Таблиця Д.1

Класифікація конкурентних переваг підприємства*

Класифікація	Зміст
Зовнішні	фактори, проявлення яких мало залежить від підприємства (рівень конкурентоспроможності країни, регіону, галузі, державна підтримка бізнесу, науки, інновацій і людини, правові рамки функціонування підприємств, національна система оподаткування, кредитування, стандартизації, сертифікації, підготовки кадрів, економічна свобода і свобода міжнародної торгівлі, злиття науки і бізнесу, інформатизація влади і бізнесу, інтеграція держави і міжнародні структури та альянси, державне розпорядження національними природними ресурсами, клімат і географічне положення країни, регіону, місцевості, неформальні інституції (ментальність, традиції, етика, корупція, криміналітет), ринкова кон'юнктура, соціально-демографічний розвиток та ін.)
Внутрішні	фактори, що цілком визначаються керівництвом підприємства (виробнича, організаційна, управлінська структура підприємства, персонал, ресурси та способи їх використання, постачальники і дистриб'ютери, техніка і технологія виробництва та ін.)
Матеріальні	земля, праця, капітал, підприємницькі здібності тощо
Віртуальні	репутація, імідж, знання, інформація, технології, зв'язки, навиками, досвід
Базисні	забезпечують конкурентні переваги за основним напрямком господарської діяльності (якість, ціна продукції)
Другорядні	не забезпечують успіхи у конкурентній боротьбі, але дозволяють не поступитися займаною ринковою «нішею»
Стратегічні	фактори, що забезпечують підприємству переваги у довгостроковому періоді
Тактичні	фактори, що забезпечують підприємству переваги у короткостроковому періоді
Організаційно-управлінські	фактори, що забезпечують конкурентні переваги, шляхом підвищення ефективності організаційно-управлінської системи підприємства
Психологічні	фактори, що забезпечують підвищення конкурентної волі (духу, настрою на успіх, оптимізму, формування сприятливого психологічного «клімату»)
Природні	фактори, що сформувались на основі адаптації підприємства до ринку (досвід та знання ринку)
Штучні	фактори, що сформувались під впливом інституційних нововведень, наприклад, ексклюзивне право, патент
Реалізовані на одній стадії життєвого циклу товару	фактори, що забезпечують перевагу на даній стадії життєвого циклу товару (наприклад, реклама)
Реалізовані на різних стадіях життєвого циклу товару	фактори, що забезпечують перевагу на різних стадіях життєвого циклу товару (наприклад, реклама, передпродажне обслуговування, післяпродажне і т.д.)
Потенційні	формуються в процесі оцінки конкурентного потенціалу
Поточні	формуються в процесі оцінки конкурентних дій
Фактичні	формуються за фактичними результатами конкурентної боротьби

*-Складено автором на основі джерел: [9; 36; 86; 87; 88]

Продовження додатку Д

Таблиця Д.2

Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства (КСП) і продукції (КСПр)*

Метод	Зміст
Матриця Бостонської консалтингової групи (BCGmatrix)	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності продукції. Для побудови матриці використовується два показники: темп зростання продаж на даний вид продукції з усього асортименту продукції підприємства (по вертикалі на шкалі координат); доля ринку даного виду продукції з усього асортименту реалізованих товарів (послуг) підприємства (по горизонталі), що розраховується як відношення продаж підприємства до обсягу продаж найбільшого конкурента чи трьох пріоритетних конкурентів. Таким чином на графіку формується матриця з 4 рівнів конкурентоспроможності, де у верхньому правому кутку розташовані «зірки» (високий темп зростання та доля на ринку), у нижньому правому кутку – «дійні корови» (низький темп зростання продаж та велика доля ринку), у верхньому лівому кутку – «темні конячки» (високий темп зростання продаж та низька доля ринку), у нижньому лівому кутку – «мертвий вантаж» (низькі темпи зростання продажів та доля ринку). Для всіх продуктів підприємства здійснюється побудова ринкової позиції (перехрестя значень по вертикалі і горизонталі), в зв'язку із чим робиться висновок про найбільш конкурентоспроможну продукцію з усього продуктового асортименту. Звичайно, що найбільш конкурентоспроможним товаром (послугою) буде той, в якого найбільший темп зростання попиту та обсяг реалізації.
Матриця ADL/LC (Arthur D. Little)	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності продукції. Для побудови матриці використовується два показники: ступінь зрілості галузі з огляду на життєвий цикл продукції і технологій (зародження, розвиток, зрілість, затухання), відносна позиція підприємства на ринку (домінуюча, сильна, помітна, міцна, слабка). На основі цих показників (життєвий цикл товару та доля на ринку) та їх параметрів будується матриця з 20 квадрантів, в які заносяться позиції підприємства та його конкурентів. Виходячи з позицій підприємства у квадрантах матриці, робиться висновок про подальший розвиток, чи вихід з галузі.
Матриця Ансоффа (товар-ринок)	Метод прийнятний для опосередкованої оцінки конкурентоспроможності продукції та визначення стратегії підприємства. Алгоритм: формується матриця з 4-х квадрантів: зверху (існуючий товар, новий товар), знизу (існуючий ринок, новий ринок). Оцінюючи позиції фірми з точки зору її конкурентних можливостей експертним шляхом, робиться висновок про її місцезнаходження в тому чи іншому квадранті. Далі обирається найкраща стратегія (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація).
Метод Ж.Ж. Ламбена	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності продукції. Алгоритм методу: 1) розрахунок витрат фірми на виробництво продукції та співвідношення із витратами пріоритетного конкурента; 2) співвідношення ціни продукції фірми та її пріоритетного конкурента. Дані значення заносяться на вісі координат, при цьому координатне поле поділене на чотири квадрати, де по осі абсцис відкладаються значення співвідношень за витратами фірми та її конкурента (на точці перетину абсциси і ординати знаходиться значення 1), а на вісі ординат – співвідношення по ціні продукції фірми та її пріоритетного конкурента. По діагоналі осі координат (знизу-вверх і зліва направо) проводиться вісь беззбитковості. Якщо значення фірми знаходяться вище вісі беззбитковості в правому верхньому квадраті і нижньому лівому квадраті – фірма терпить збиток, якщо в лівому верхньому квадраті – фірма знаходиться в «провальній» зоні. Якщо значення фірми знаходяться нижче вісі беззбитковості в правому верхньому квадраті і нижньому лівому квадраті – фірма отримує прибуток, якщо в правому нижньому квадраті – фірма знаходиться в «ідеальній» зоні.

Продовження додатку Д

Продовження табл. Д.2

Метод	Зміст
Матриця GE(GeneralElectric) чи матрицяMcKinsey (позиція підприємства-привабливість галузі)	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Для побудови матриці використовується два показники: привабливість галузі (по вертикалі на шкалі координат); конкурентна позиція підприємства (по горизонталі). Обидві вісі поділяють на три відрізки (слабкий, середній та сильний рівень). Таким чином на графіку формується матриця з 9 рівнів конкурентоспроможності, де по діагоналі розташовується середній рівень, у верхній частині – лідери, знизу – аутсайдери. Для визначення рівня того чи іншого показника використовують наступний алгоритм: виявляють ключові фактори успіху, розраховують питому вагу кожного фактора, оцінюють дієвість кожного фактора за 5-ти бальною шкалою. Для оцінки ключових факторів успіху конкурентної позиції підприємства можуть використовуватись наступні показники: рентабельність, ринкова доля, імідж, ціна, якість, витрати, якість персоналу. Для оцінки ключових факторів успіху привабливості галузі можуть використовуватись наступні показники: темпи росту ринку та кількість конкурентів, доля ринку та темп її росту, середньогалузева рентабельність ринку, циклічність попиту, диференціація продукту, структура галузевих витрат, галузеве законодавство, трудові ресурси, відданість споживача торгової марці, патенти, технології, ноу-хау, мережа дистрибуції та ін.
«Ланцюжок цінності» М. Портера (метод порівняльних переваг)	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності підприємства. В основі методу лежить оцінка витрат підприємства та його конкурентів на основних/базових напрямках виробничої діяльності, які формують «ланцюжок цінності» (вхідна логістика – виробництво – вихідна логістика – маркетинг і продаж – обслуговування). Порівнюючи витрати підприємства на кожній ланці виробничої діяльності із витратами конкурентів, здійснюється корекція стратегії конкурентоспроможності.
Метод «ціна-якість»	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності продукції. В основі методу лежить використання різноманітних кількісних та якісних індикаторів, що дозволяють комплексно оцінити співвідношення ціни та якості представленої на ринку продукції. Кількість та вага кожного індикатора оцінок конкурентоспроможності продукції встановлюється на основі експертних оцінок. Найкраще співвідношення знаменує найвищий рівень конкурентоспроможності продукції.
Структурний метод (5-ти факторна модель М. Портера)	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності підприємства. В основі методу лежить оцінка структури ринку (монополія, олігополія, монополістична конкуренція та ін.) шляхом експертних оцінок. Так, М. Портер визначив 5 сил, що впливають на конкуренцію («старі» конкуренти, замовники, постачальники, «нові» конкуренти, товари-субститути), а на їх підставі запропонував фактори, що впливають на інтенсивність конкуренції, тим самим змінюючи структуру ринку (потенціал росту ринку, легкість входу, бар'єри (необхідні капітали, економія на масштабі та ін.), вид товару, державне регулювання, однорідність ринку, структура галузі, конкурентні позиції фірм, ступінь інтеграції фірми в дану галузь, можливості здійснення інновацій, диверсифікація виробництва та ін.).
Функціональний метод (метод Dun&Bradstreet)	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності підприємства. В основі методу лежить оцінка економічних показників діяльності підприємства (витрати, ціни, рентабельність, обсяг випуску, завантаження виробничих потужностей та ін.). Наприклад, компанія Dun&Bradstreet при розрахунку конкурентоспроможності підприємств використовувала наступні групи показників економічної діяльності: ефективність виробничо-збутової діяльності (відношення чистого прибутку до чистих продажів, відношення чистого прибутку до чистої вартості матеріальних активів, відношення чистого прибутку до чистого оборотного капіталу), ефективність використання капіталу (відношення чистих продажів до чистої вартості матеріальних активів, відношення чистих продажів до чистого оборотного капіталу, відношення чистих продажів до вартості матеріально-виробничих запасів, відношення основного капіталу до вартості матеріальних активів, відношення вартості матеріально-виробничих запасів до чистого оборотного капіталу), ефективність фінансової діяльності (відношення оборотного капіталу до поточного боргу (зі строком погашення 1 рік), період оплати поточних рахунків, відношення поточного боргу до вартості матеріальних активів, відношення загального боргу до вартості матеріальних активів, відношення поточного боргу до вартості матеріально-виробничих запасів, відношення довгострокових зобов'язань до чистого оборотного капіталу).

Продовження додатку Д

Продовження табл. Д.2

Метод	Зміст
Метод багатокутних профілів (графічний метод)	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності підприємства. В основі методу лежить оцінка наступних критеріїв конкурентоспроможності: якість, ціна, збут, фінанси, післяпродажне обслуговування, ринкова доля, післяпродажна підготовка, концепція продукту та ін. Значення кожного критерію конкурентоспроможності підприємства виявляється на основі експертних оцінок, значення яких потім переносяться на вісі пелюсткової діаграми (коло, поділене на рівні радіальні сектори, дивлячись на кількість аналізованих критеріїв; в центрі кола значення складає «0», значення віддалені від центру – виходячи з експертної оцінки). Для підприємств-конкурентів будуються аналогічні діаграми і здійснюється порівняння.
SWOT-аналіз	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється на базі багатьох показників, обраних експертами для аналізу сильних, слабких сторін функціонування підприємства, а також виявлення можливостей та загроз його конкурентоспроможності.
Метод 4-P (Product, Price, Placement, Promotion)	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу 4 факторів, а саме продукт (якість, технічні параметри, гарантійний строк, строк служби, безпека, обслуговування), ціна (рівень ціни, умови платежу, умови кредиту, види знижки і процент знижки), збут (ступінь охоплення ринку, регіони збуту, інтенсивність каналів збуту, управління запасами), маркетингові комунікації (канали реклами, адресна робота зі споживачами, бюджет реклами, PR). Оцінка значень здійснюється на основі експертних опитувань за 5-бальною шкалою. Узагальнена оцінка КСП здійснюється шляхом загального усереднення значень 4-х факторів.
Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу ефективності функціонування його основних підсистем та раціональності використання ними наявних ресурсів підприємства. До основних підсистем підприємства належать: виробничий процес (ефективність витрат, фондівіддача, рентабельність, продуктивність праці), управління оборотними засобами (фінансова самостійність), управління збутом і просування товару на ринок засобами маркетингових комунікацій (рентабельність продажів, оптимальність встановлення ціни, затовареність готовою продукцією, завантаження виробничих потужностей, реклама), продукція (якість, ціна). Таким чином, метод побудований на аналізі 4-х груп показників КСП, а саме: показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності; показники фінансового стану підприємства; показники ефективності організації збуту та просування товару на ринок; показники конкурентоспроможності товару. Оцінка значень здійснюється на основі експертних опитувань за 5-бальною шкалою, з точки зору ефективності використання підприємством наявних ресурсів. Узагальнена оцінка КСП здійснюється шляхом загального усереднення значень.
Метод PIMS(Profit Impact of Market Strategy)	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу його прибутковості, на яку впливають наступні фактори, що лягають в основу методики: привабливість ринкових умов (швидкість росту галузі в коротко-, середньо- і довгостроковій перспективі, життєвий цикл товару), сила конкурентних позицій (ринкова доля, якість продукту, асортимент), ефективність капіталовкладень (рентабельність, фондівіддача), використання бюджету на маркетинг, технології, зміна ринкової долі. Оцінка значень здійснюється на основі експертних опитувань за 5-бальною шкалою. Узагальнена оцінка КСП здійснюється шляхом загального усереднення значень факторів.
Метод LOTS («лоцман»)	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності підприємства з точки зору його здатності пристосуватись до потреб споживачів. Аналіз показників включає наступні напрямки: існуючий стан розвитку фірми, стратегія, коротко- і довгострокові цілі і плани розвитку, кадровий потенціал, організація управління тощо. Оцінка значень здійснюється на основі експертних опитувань за 5-бальною шкалою. Узагальнена оцінка КСП здійснюється шляхом загального усереднення значень факторів.

Продовження додатку Д

Продовження табл. Д.2

Метод	Зміст
GAP-аналіз	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Алгоритм метода полягає у наступному: оцінка поточної конкурентоспроможності; виявлення потенційної конкурентоспроможності (максимально можливої, що відповідає стратегічним цілям підприємства), виявлення ступеню «розривів» між поточним і потенційним рівнями та вибір оптимального сценарію їх ліквідації; детальна розробка комплексу заходів реалізації сценарію. Даний метод ґрунтується на використанні експертних оцінок, анкетуванні, методі мозкового штурму.
SPACE-метод (Strategic Position and Action Evaluation)	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Алгоритм оцінки стратегічної позиції підприємства на ринку та його дій полягає у наступному: будується прямокутна декартова система координат, в якій по вертикалі відкладаються наступні експертні оцінки (значення): зверху – фінансове положення фірми, знизу – стабільність економічного середовища, а по горизонталі – наступні: справа – привабливість галузі (ріст ринку), зліва – конкурентні переваги фірми. Наприклад, для оцінки конкурентних переваг підприємства використовуються такі показники, як доля ринку, якість продукту, життєвий цикл продукту та інші, які експертним шляхом оцінюються за 6-бальною шкалою із послідовним виведенням узагальненої оцінки показника. За результатами аналізу виводиться загальна конкурентна позиція підприємства та його конкурентів. Таким чином, загальна конкурентна позиція підприємства класифікується, як агресивна (фінансова стабільність росте, ринок росте), конкурентна (економічна стабільність падає, ринок росте), консервативна (ринок стагнє, стійка фінансова стабільність підприємства), захисна (ринок стагнє, економічна стабільність падає).
STEP-аналіз (PEST-аналіз)	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на аналізі зовнішніх факторів конкурентоспроможності підприємства (політичних, економічних, соціальних, технологічних). Нині PEST-аналіз розширений такими факторами, як екологія, право, етнічні відносини, демографія. Оцінка значень здійснюється на основі експертних опитувань за 5-бальною шкалою. Узагальнена оцінка КСП здійснюється шляхом загального усереднення значень факторів.
Метод оцінки КСП (Л. Мороз, О. Адельшінова)	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на оцінці 3-х складових: конкурентоспроможність продукції (КСПр), конкурентоспроможність комунікацій підприємства (КСКом), конкурентоспроможність персоналу (КСПерс). Разом з тим, кожен з цих показників помножується на ваговий коефіцієнт, значення якого визначається експертним шляхом. Сума всіх вагових коефіцієнтів=1. Загальна формула КСП: $K_{СП} = K_{впр} \cdot K_{СПр} + K_{вком} \cdot K_{СКом} + K_{впер} \cdot K_{ЗПерс}$, де: $K_{впр}$, $K_{вком}$, $K_{впер}$ – вагові коефіцієнти.
Метод оцінки конкурентної сили підприємства / продукції (А. Томпсон, А. Стрікланд, Е. Голубков, І. Максимов)	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності підприємства і продукції. Алгоритм: менеджери складають список конкурентних переваг/ключових компетенцій підприємства чи його продукції (6-10 пунктів), які оцінюють шляхом експертних оцінок за шкалою від 0-10 балів. Для отримання інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства чи його продукції (К) дані оцінки сумуються і порівнюються з аналогічними інтегральними показниками конкурентів: $K = \sum_{i=1}^n K_i$, де: K_i – показник конкурентоспроможності підприємства/продукції. Показники конкурентоспроможності продукції (КСПр) можуть бути представлені, як в абсолютному вимірі, так і у відносному, для визначення якого необхідно конкретні значення поділити на максимальні значення даного показника в принципі, чи у порівнянні із конкурентами на ринку: $K = \sum_{i=1}^n K_i \cdot W_i$, де: W_i – показник значимості (ваги) і-го показника КСПр. В даному випадку отримаємо інтегральний показник КСПр по відношенню до конкурента. Частіше за все в якості вагових показників використовують в нормовані коефіцієнти, значення яких встановлені експертним шляхом, і в сумі вони складають 1. Так, формула КСП виглядає наступним чином: $K = 0,15 \cdot E_v + 0,29 \cdot \Phi_c + 0,23 \cdot E_3 + 0,33 \cdot K_n$, де: E_v – ефективність виробничої діяльності; Φ_c – фінансовий стан підприємства; E_3 – ефективність збуту і просування на рику; K_n – конкурентоспроможність продукції.

Продовження додатку Д

Продовження табл. Д.2

Метод	Зміст
Метод оцінки КСПр на основі середньоариф-метичних показників конкурентоспроможності кожного виду продукції (В. Белоусов, Н. Свірейко)	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності продукції (КСПр). Алгоритм: спочатку експертним шляхом оцінюється конкурентоспроможність для кожного окремого виду продукції (K_i) як сума значень показників (ринкова доля, передпродажна підготовка, обсяг продажів, ціна, доведення продукції до споживача, реклама, використання персональних продажів, зв'язки з громадськістю), поділена на кількість цих показників (8), або інший спосіб розрахунку K_i , – як відношення суми показників привабливості продукції (рівень якості і її стабільність, рівень новизни, імідж, інформативність, ціна та ін.), поділеної на кількість таких показників, і потім до ціни продукції; на наступному етапі розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності продукції: $K = \sum_{i=1}^n K_i / n$, де: n – загальна кількість видів продукції підприємства.
Метод інтегральної (комплексної) оцінки конкурентоспроможності підприємства і продукції (Є. Бельтюков, Л. Некрасова)	Метод придатний для оцінки конкурентоспроможності підприємства і продукції. Алгоритм: спочатку знаходиться конкурентоспроможність продукції (КСПр) у безрозмірному вигляді за головними показниками, що її найкраще характеризують (ціна, смак/мода, колір, міцність і т.д.) за наступною формулою: $KSP = Z_i / Z_{max} \cdot k$, де Z_i – значення i -го показника, оціненого за шкалою від 0-10 балів; Z_{max} – максимальна оцінка, тобто 10 балів; k – ваговий коефіцієнт, розрахований експертним шляхом для кожного i -го показника (сума всіх вагових коефіцієнтів = 1). Далі розраховують показники розвитку підприємства (обсяг виробництва в грошовому вимірі, продуктивність праці, фондоозброєність, фондовіддача, валова рентабельність продажу, фонд оплати праці, платоспроможність підприємства, асортимент продукції) та переводять їх у безрозмірний вигляд за формулою: $P_i = (P_{iv} - P_{ig}) / (P_{im} - P_{ig})$, де: P_i – значення i -го показника розвитку підприємства, P_{iv} – відносне значення i -го показника, яке розраховується як відношення конкретного значення до максимально можливого значення (P_{im}), P_{ig} – найгірше з можливих значень даного показника. Далі для показників розвитку підприємства та конкурентоспроможності продукції, виражених в безрозмірному вигляді, розробляється шкала вагових коефіцієнтів, що в сумі дають 1. Усі показники, в т.ч. КСПр перемножуються на вагові коефіцієнти і отримані значення додаються, що дає інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства і продукції. Аналогічна послідовність дій застосовується до оцінки конкурентів. Висновки розміщуються на матриці ADL/LC, де по вертикалі градуються інтегральні показники КСП підприємства та його конкурентів, а по горизонталі стадії життєвого циклу підприємства та його конкурентів. На підставі отриманих матричних даних робиться висновок про конкурентну позицію підприємства.

*-Складено автором на основі джерел:[14; 28, с. 87; 87, с. 151; 90, с. 225; 91; 92; 93; 94; 95; 96; 97; 98; 99; 100].

Додаток Е

Таблиця Е.1

Переваги і недоліки сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства і продукції*

Методи	Переваги /недоліки
Переваги	
Суб'єктивні	Широта, глибина, гнучкість, можливість оцінювати чималий спектр критеріїв та неструктурованих даних, цілісний підхід
Об'єктивні	Простота, наочність, доступність, швидкість, однозначність, надійність, повторюваність
Комплексні	Можливість розрахувати конкурентну позицію підприємства по всім спектрам його життєдіяльності, виявити конкурентні переваги і недоліки в системі функціонування підприємства, здійснити більш точні оцінки та, відповідно, розробити ефективнішу стратегію
Симплексні	Простота розрахунку, наочність, доступність, швидкість
Універсальні	Можливість застосовувати всіма господарськими одиницями безвідносно до галузевої приналежності
Спеціалізовані	Легкість здійснення порівняльного аналізу конкурентів, адже вони виробляють ідентичну продукцію, велика імовірність точної оцінки
Кількісні	Простота у використанні, однозначність та достовірність оцінок, точне і деталізоване формулювання причинно-наслідкових зв'язків
Якісні	Широта охоплення аналізом усіх сфер життєдіяльності підприємства, можливість виявити суттєві глибинні причини та взаємозалежності чинників конкурентних переваг і недоліків підприємства та його конкурентів, можливість отримання більш реалістичної оцінки, оскільки інформативний матеріал більш гнучкий, враховує тимчасові нюанси, еволюцію
Недоліки	
Суб'єктивні	Залежність від фаховості експертів, інтуїтивної якості дослідників, велика імовірність похибки
Об'єктивні	Надмірна спрощеність, що унеможлиблює здійснювати системний та ситуативний аналіз, не враховує велику кількість якісних чинників
Комплексні	Складність збору та обробки інформації, інтеграція кількісних і якісних критеріїв, значний суб'єктивізм в оцінці, трудомісткість розрахунків
Симплексні	Обмеженість відносно уявлення про конкурентну позицію підприємства в цілому, велика доля абстрагування, висока імовірність викривленої оцінки стосовно реальної конкурентоспроможності підприємства в цілому, його конкурентної позиції на ринку
Універсальні	Складність здійснення порівняльного аналізу конкурентів, адже кожне підприємство має індивідуальний набір кількісних і якісних відмінностей, що знижує достовірність та реалістичність оцінок
Спеціалізовані	Неможливість застосовувати всіма господарськими одиницями безвідносно до галузевої приналежності
Кількісні	Неможливість врахувати увесь комплекс критеріїв, що здійснюють вплив на трансформацію конкурентної позиції підприємства, обмеженість висновків, продиктована чітким дотриманням цілей оцінки
Якісні	Залежність від фаховості експертів, інтуїтивної якості дослідників, велика імовірність похибки, значний суб'єктивізм в оцінках, складність збору та роботи з інформацією, значна витратність (часова та фінансова) в організації і проведенні розрахунків, неможливість чітко визначити причинно-наслідкові зв'язки, відсутність повної об'єктивності і надійності висновків

*-Складено автором.

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Класифікація конкурентних стратегій в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства*

Групи	Види
За принципом спонтанності/ свідомості (Г. Мінцберг)	План, маневр, паттерн, позиція, перспектива
Базові (типові, загальні), в залежності від конкурентних переваг (М. Портер)	Абсолютне лідерство у витратах, диференціація, фокусування
За рівнем управління (І. Ансофф)	Загальнокорпоративна, ділова, функціональна, операційна
За рівнем розвитку ринку і продукції (І. Ансофф)	Проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація
За стилем ведення конкурентної боротьби (Дж. Траут, Е. Райс)	Оборонна війна, наступальна війна, флангова війна, партизанська війна
За положенням на ринку (Ф. Котлер)	Лідер, претендент на лідерство, послідовник, «нішовик»
В залежності від життєвого циклу підприємства (І. Адісес)	Концентрований ріст, інтегрований ріст, диверсифікований ріст, скорочення
За «гравцями» в процесі реалізації стратегії 3-К (К. Омає)	Компанія (спеціалізація і послідовність, підвищення ефективності витрат), клієнти (сегментування за цілями, сегментування за охопленням ринку, ре-сегментування, зміни в структурі клієнтів), конкуренти (сила образу, заробляння на різниці в структурі прибутку і витрат, тактика для легковоговіків, збалансування в структурі «люди-гроші-речі»)
За біологічним підходом (А. Юданов)	«Миші», «лиси», «леви», «ластівки»
За наявністю конкурентів (У. Чан Кім, Р. Моборн)	«Багряний океан», «блакитний океан»

*-Складено автором на основі джерел: [111; 112; 113, с. 212; 114; 115; 116].

Таблиця Ж.2

Характеристики конкурентних стратегій за А. Юдановим*

Ознаки	«Миші» (коммутанти)	«Лиси» (патієнти)	«Леви»/«слони»/«бегемоти» (віоленти)	«Ластівки» (експлеренти)
Тип стратегії	пристосовна	нішова	домінантна, силова	піонерська
Сегменти ринку	локальний	пристосування до ринку	глобальний	зміна ринку
Тип бізнесу	стандартний	спеціалізований	стандартний	спеціалізований
Профіль вир-ва	універсальне дрібне	спеціалізоване	масове	експериментальне
Розмір підприємства	мале	мале, середнє, велике	велике	мале, середнє
Стійкість фірми	низька	висока	висока	низька
Витрати на інновації	низькі	середні	високі	високі
Конкурентні фактори	гнучкість, здатність задовольняти невеликі, часто змінні, короточасні потреби, часто виробництво товарів-підробок, товарів-імітаторів	пристосовуваність, задоволення потреб певної групи споживачів на основі глибокої диференціації продукції	висока продуктивність, низькі витрати, здатність задовольняти своєю продукцією швидко зростаючий масовий попит	інноваційність, створення нових потреб і продукції
Адекватність стратегії рівню економічної безпеки підприємства	низький	нормальний	високий	критичний

*-Складено автором на основі джерела: [45].

Продовження додатку Ж

Таблиця Ж.3

Основні підходи до формування стратегій в системі забезпечення економічної безпеки підприємства *

Підхід	Характеристика підходу
Плановий	Наперед складений план, що схвалений керівництвом і доведений до усіх структурних елементів підприємства, неухильне виконання якого забезпечується спланованою системою ресурсів, інструментів і важелів, а відхилення від плану унеможливується безперервним централізованим контролем
Культурно-ідеологічний	Загальноприйняті культура, традиції, рутини впливають на очікування, поведінку та стратегічні рішення. Стратегія ґрунтується на офіційно оголошеному баченні колективу підприємства щодо майбутнього рівня розвитку підприємства. При цьому колектив сприймає стратегію одноголосно, оскільки інтереси кожного збігаються із інтересами підприємства, що в кінці-кінців впливає на добробут колективу. Тому, процес реалізації стратегії чітко регламентований, контрольований, функціональні ролі ефективно розподілені за виконавцями та відповідальними особами.
Підприємницький	Ґрунтується на офіційно оголошеному баченні керівника щодо майбутнього рівня розвитку підприємства та його намірів для досягнення бажаного. Даний вид стратегії являє собою концептуальний обрис (максимуму), деталі досягнення якого можуть бути частково спонтанними.
«Парасольковий»	Керівник оголошує головні орієнтири розвитку підприємства і здійснює частковий контроль за процесом їх досягнення. Стратегії структурних підрозділів підприємства розробляються самостійно, містять велике поле для маневрів, але в межах окреслених керівником рамок.
Процесуальний	Керівник оголошує і контролює цілі розвитку головних процесів функціонування підприємства (виробництво, збут). Допоміжні процеси контролюються та розвиваються на основі власних стратегій менеджерами відповідних підрозділів.
Незв'язаний	Віддалені структурні підрозділи підприємства (філії) формують власні стратегії розвитку, які працівниками філій приймаються як централізовані, а вищим керівництвом, як спонтанні, оскільки іноді можуть не вписуватися в генеральну систему цілей розвитку підприємства і навіть, протирічити їй.
Консенсусний	Стратегії структурних підрозділів підприємства з часом узгоджуються в єдиний порядок (схему) дій, який синергійно підвищує ефективність загальної стратегії як суми часткових стратегій, генерованих в процесі функціонування підприємства і таких, що довели свою ефективність.
Нав'язаний	Виникає як реакція на впливи зовнішнього середовища, що вимагає спонтанної реакції, гнучкості та адаптивної властивості щодо трансформації конкурентної поведінки підприємства у визначеному часі і просторі.
Владно-поведінковий	Впливові індивіди (керівники) використовують свій політичний ресурс (лобі, переговори, коаліції, домовленості) для досягнення цілей розвитку підприємства, в тому числі шляхом впливу на зовнішнє середовище та конкурентів.

*-Складено автором на основі джерел: [106; 108; 121; 122].

Продовження додатку Ж

Таблиця Ж.4

Ключові етапи розробки стратегії економічної безпеки

Номер етапу	Назва етапу	Складові етапу
1	Розробка.	1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ. 2. Прогноз майбутнього розвитку. 3. Виявлення загроз і ризиків. 4. Оцінка конкурентоспроможності та прогноз її зміни (таблиця Ж.5, додаток Ж). 5. Моделювання сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, найбільш ймовірний) та дослідження впливу кожного на сформульовану стратегію. 6. Складання стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства. 7. Складання тактичних середньострокових і операційних короткострокових планів відповідно до стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства.
2	Впровадження.	1. Виконання показників операційних короткострокових планів. 2. Виконання показників тактичних середньострокових планів. 3. Виконання показників стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства. 4. Виявлення можливих помилок і неточностей у планах. 5. Розробка пропозицій щодо уточнення планових показників.
3	Контроль за виконанням	1. Встановлення відхилення фактичних показників від запланованих, а також з'ясування причин і винуватців цих відхилень. 2. Моделювання можливих наслідків невиконання планових показників для реалізації розробленої стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.
4	Оцінка результатів впровадження	1. Аналіз показників, що характеризують стан економічної безпеки підприємства. 2. Формування звітності про результативність й ефективність впровадження стратегії.

*-Складено автором на основі джерела: [123].

Таблиця Ж.5

Основні індикатори конкурентоспроможності підприємства*

Кількісні	Якісні
Склад та чисельність клієнтської бази	Репутація
Чисельність персоналу	Імідж, престиж
Активи	Якість персоналу та керівництва
Доступ до інших джерел засобів виробництва	Щільність трудових конфліктів
Обсяги продаж (достатня кількість товарів для задоволення потреб споживачів)	Ступінь надійності підприємства як партнера з контрагентами (постачальниками, реалізаторами, інвесторами)
Доля ринку	Ефективність стратегій (продуктової, маркетингової, цінової, збутової, комунікаційної)
Рентабельність	Щільність введення на ринок нової продукції
Наявність філій та їх розміри	Корисність товару (здатність задовольняти потреби)
Асортиментне різноманіття (здатність товару диференціювати потребу)	Якість товару за різноманітними ефектами споживання (краса, надійність, комфорт, смак тощо)
Рівень цін	Технології доставки товарів споживачам, передпродажний і післяпродажний сервіс
Витрати на рекламу	Рівень і склад знижок, премій при реалізації товарів
Витрати на матеріальну і нематеріальну мотивацію праці персоналу	Ступінь суспільної значимості бізнесу

*-Складено автором.

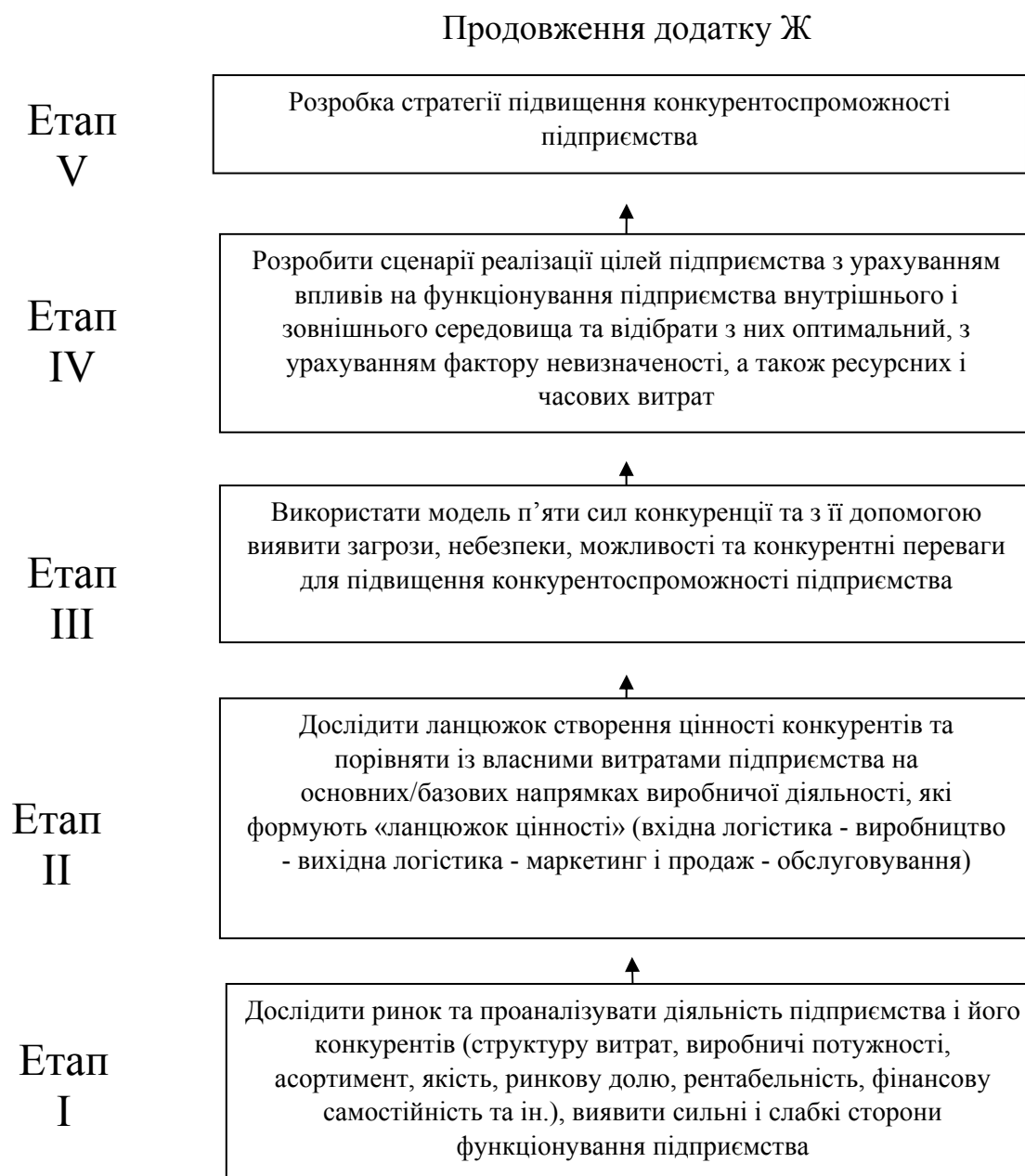


Рис. Ж.1. Етапи формування стратегії в системі забезпечення економічної безпеки (стандартний алгоритм)*

*-Складено автором на основі джерел: [125; 126; 127].

Додаток И

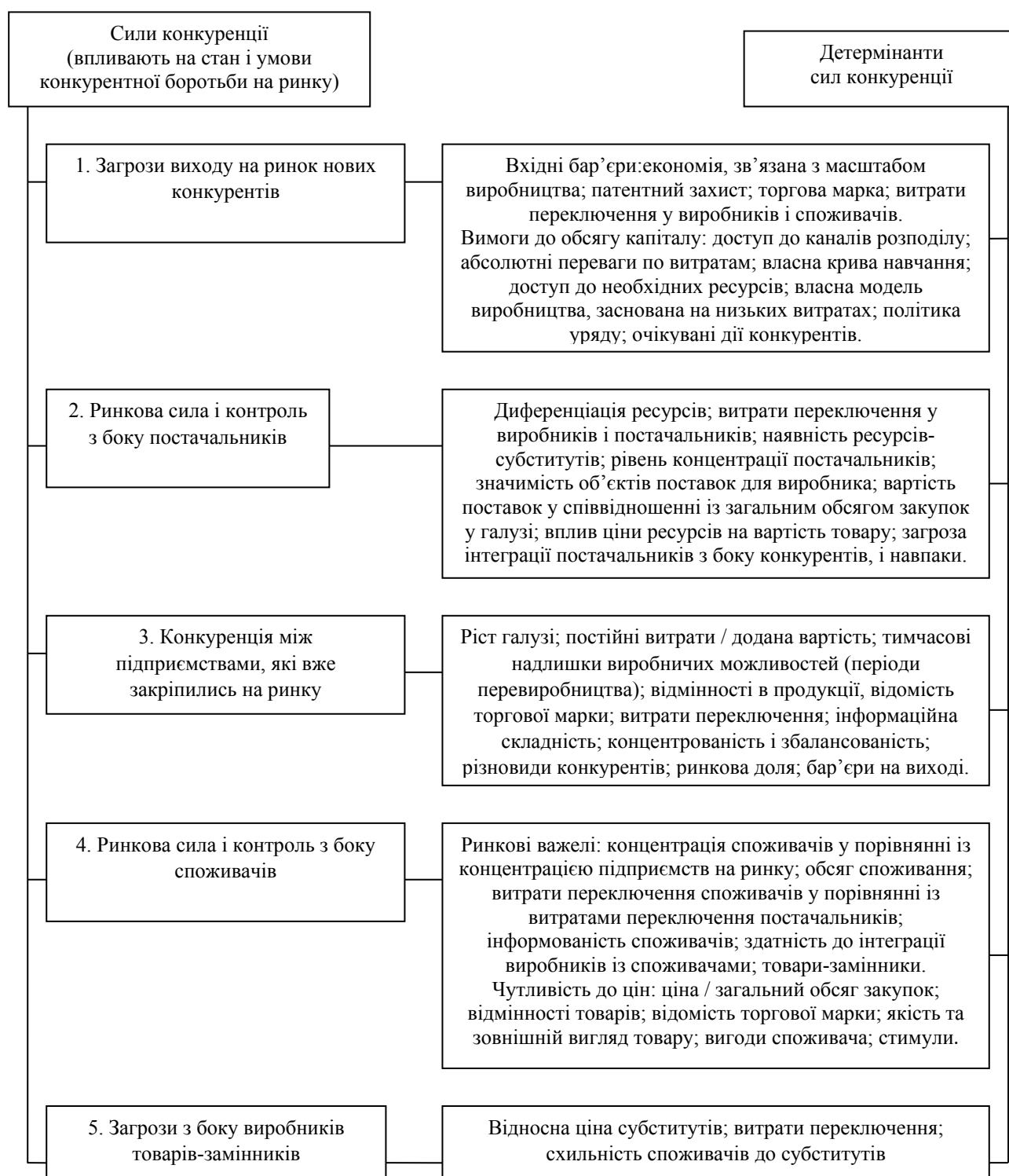


Рис. И.1. Модель п'яти сил конкуренції (за М. Портером)*

*-Складено автором на основі джерел: [128, с. 481; 129, с. 352].

Продовження додатку И

Таблиця И.1

Стадії життєвого циклу підприємства*

Показники	Стадії життєвого циклу підприємства			
	Зародження	Розвиток	Зрілість	Затухання
Обсяг продажів	Низький	Зростаючий	Високий	Спадаючий
Прибуток	Низький	Зростаючий	Високий	Спадаючий
Грошовий потік	Від'ємний	Середній	Високий	Середній
Споживачі	Новатори	Масовий ринок	Масовий ринок	Запізнилися
Кількість конкурентів	Незначна	Зростаюча	Висока	Спадаюча
Стратегічні цілі, структура збуту	Розширення ринку	Заповнення ринку	Захист частки ринку	Підвищення ефективності
Витрати на збут	Високі	Високі	Спадаючі	Низькі
Ключові маркетингові інструменти	Продукт/реклама	Розподіл/реклама	Продукт/ціна	Розподіл/ціна
Продукт	Початковий варіант та його модифікації	Подальша модернізація	Диференціація, асортимент	Раціоналізація, скорочення асортименту
Ціна	Висока для «зняття вершків» або низька для «проникнення»	Підтримання або зниження ціни	Тенденція до зниження ціни в залежності від диференціації та конкуренції	Зниження ціни, з метою диференціації з новими продуктами-конкурентами

*-Складено автором на основі джерела: [133; 134; 135; 136; 137; 138; 139; 140; 141; 142; 143; 144; 145; 146; 147; 148; 149; 150; 151].

Продовження додатку И

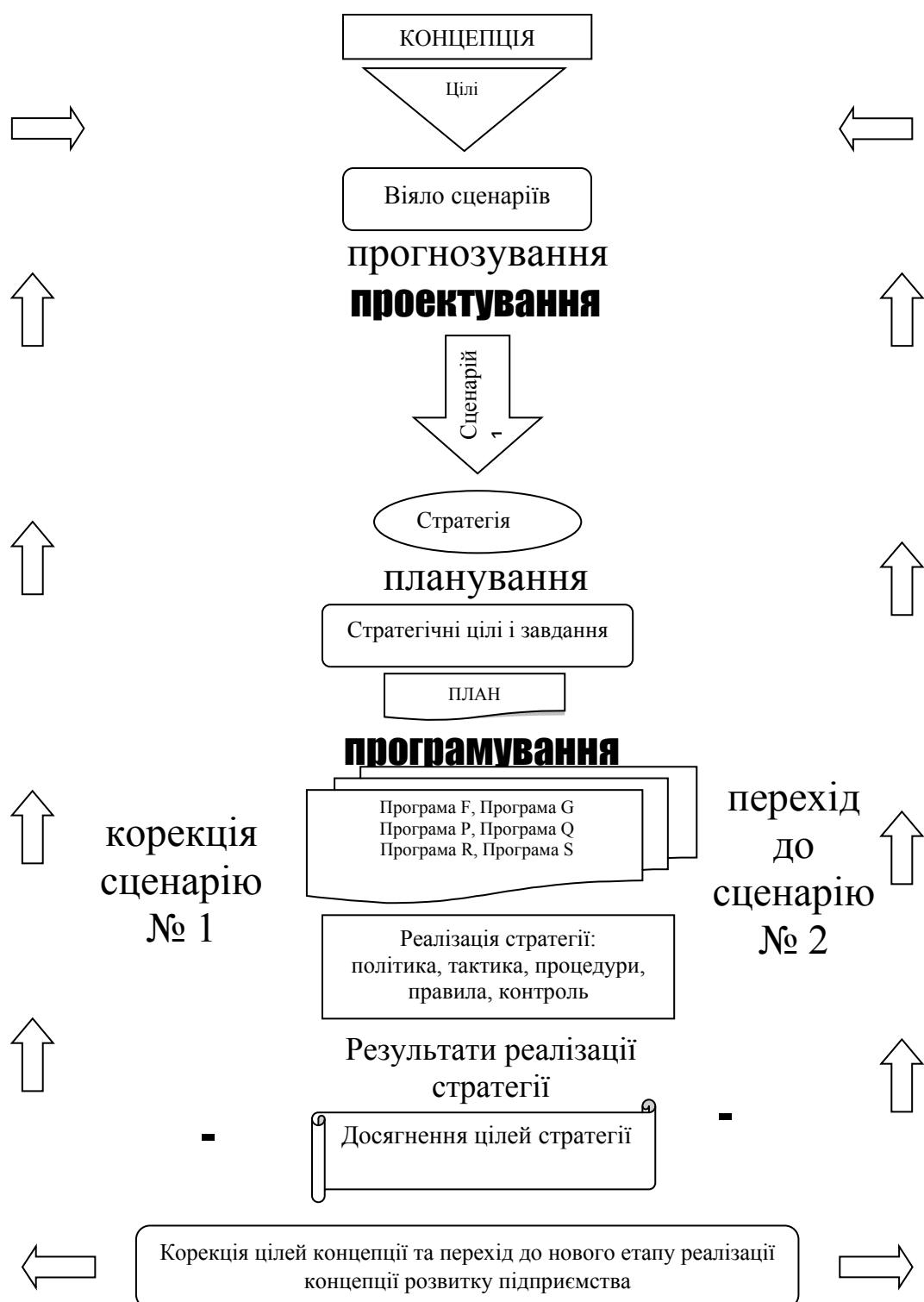


Рис. И.2. Модель формування конкурентної стратегії підприємства в системі забезпечення економічної безпеки *

*-Складено автором на основі джерела: [169; 170; 171; 172; 173; 174; 175; 176; 177].

Продовження додатку И

Таблиця И.2

Методологічні принципи розробки стратегій підвищення
конкурентоспроможності підприємства

Назва принципу	Характеристика принципу
1	2
Принцип переваги економічної безпеки	Забезпечення економічної безпеки є пріоритетним та цільовим завданням реалізації ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна стратегія повинна забезпечити: захист основних ресурсів і всіх життєво важливих систем підприємства, дієву систему оборони підприємства, захист його конкурентної позиції від конкурентних сил ринку, в тому числі дій конкурентів; прийнятність рівня ризиків (фінансових, інвестиційних), зв'язаних з реалізацією стратегії
Принцип системності	Ефективна стратегія є продуктом системних зв'язків, що реалізуються по ланцюжку від концепції (місії) до програм. Оскільки розробка стратегій є свідомим діяльнісним процесом, то в даному випадку мова іде не про спонтанні стратегії (паттерни), а свідомі (план, маневр, позиція, перспектива), які розробляються до початку дій, базуються на певній системі цілей та реалізуються на основі проведеного системного аналізу дій конкурентів і ситуації на ринку.
Принцип стійкості ресурсної бази	Ресурсна забезпеченість, в тому числі фахові здібності персоналу та його достатність за кількісно-якісним складом, часовий ресурс, та гнучкість переливу ресурсів для реалізації тактичних маневрів є базисом для формування і реалізації стратегії. Стратегії також мають передбачати елементи для розвитку наявних та залучення нових ресурсів, в тому числі за рахунок матеріальної і нематеріальної мотивації праці, прогресивних форм організації праці та ін.
Принцип життєвості	Стратегія буде життєвою, якщо в ній існує щільна ув'язка дій в просторі і часі, за ресурсами і виконавцями на кожній конкретній підсистемі підприємства.
Принцип концентрованості	Ефективна стратегія концентрується на управлінських діях і підходах, спрямованих, передусім, на досягнення довгострокових конкурентних позицій підприємства на ринку. Ефективна стратегія фокусується на декількох ключових напрямках, на яких концентрується переважна більшість ресурсів і зусиль підприємства.
Принцип врахування сфери конкуренції	Стратегія повинна формуватись, виходячи із особливостей конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, в тому числі структури ринку, інтенсивності та динаміки конкуренції, а також орієнтацій підприємства в ньому (на сегмент ринку чи увесь ринок).
Принцип плановості	Ефективна стратегія має ґрунтуватись на такій вибудованій системі цілей, засобів і можливостей їх досягнення, за якої зовнішні впливи, в тому числі непередбачувані (невдача, помилки менеджерів, форс-мажор та ін.), не змінять плановий характер її реалізації.
Принцип конкурентності	Ефективна стратегія передбачає можливості отримати, зберегти, розвинути конкурентні переваги підприємства на ринку (в галузі). Стрижневим елементом ефективної стратегії є розробка заходів, спрямованих на підняття конкурентної якості персоналу (оптимізм, бойовий і моральний дух, прагнення до перемоги, сміливість, наполегливість, кмітливість), на збалансування режимів трудової активності (напруга, розрядка).
Принцип інформативності	Стратегії мають ґрунтуватись на таких критеріях, як ясність і чіткість поставлених завдань, абсолютна інформованість учасників управлінського процесу, безперервний моніторинг та контроль за ходом реалізації стратегії.
Принцип узгодженості (координованості, збалансованості)	В стратегіях має зберігатися послідовність та логічна ув'язка черговості вирішення завдань, узгодженість різноманітних цілей та інструментів і важелів їх реалізації, налагоджена взаємодія між усіма структурними одиницями підприємства, концентрація зусиль на кожному тактичному етапі, відповідальність учасників процесу реалізації стратегії. Стратегії підрозділів підприємства мають чітко вписуватись у стратегії вищого порядку підприємства.
Принцип адаптивності (гнучкості)	Стратегії мають володіти гнучкістю та адаптивністю до мінливих умов зовнішнього середовища, що передбачає як оцінку та врахування можливих ризиків та критичних факторів, так і наявність альтернативних варіантів реалізації цілей стратегії.

Продовження додатку И

Продовження табл. И.2

1	2
Принцип раптовості	Стратегія повинна містити елементи непередбачуваності, неочікуваності, «хитрих ходів» для конкурентів, що дозволить «зламати» їхні заготовлені конкурентні контр дії по відношенню до підприємства.
Принцип інкременталізму	Стратегії зазвичай в реальності носять фрагментарний, еволюційний та інтуїтивний характер і мало схожі на продукт раціонально-аналітичного мислення. Адже еволюція реальних стратегій відбувається паралельно із плановими стратегіями і зовнішніми реальними подіями, що являється базисом для прийняття нових конкурентних рішень. Ефективні стратегії реалізуються інкрементально, тобто невеликими поступовими кроками.
Принцип опортунізму	Ефективні стратегії розвиваються опортуністично (слідуючи власним інтересам, в тому числі шляхом хитрощів, обману, розповсюдження кривдної інформації, чуток тощо), що знаходить своє вираження у планових процесах поглинання, дивестиції (ліквідації підприємств), реорганізації тощо.
Принцип конвергентності/ дивергентності	Періоди конвергенції, коли підприємство використовує свої усталені та ефективно працюючі в минулому стратегії періодично змінюються періодами дивергенції, коли підприємство експериментує і розглядає нові варіанти стратегій, здатні забезпечити помітний стрибок у розвитку підприємства.
Принцип результативності	Ефективна стратегія повинна бути спрямована на досягнення цільових показників, які описуються системою показників економічної ефективності. Разом з тим, важливим є досягнення неекономічних результатів (укріплення репутації, ріст іміджу та соціального визнання діяльності підприємства, підвищення якості управління структурними підрозділами підприємства, покращення психологічного клімату на підприємстві ін.).

*-Складено автором на основі джерела:[178; 179; 180; 181; 182; 183; 184; 185].

Додаток К

Таблиця К.1

Динаміка світового ринку зерна

Маркетинговий рік	Виробництво, млн. т.	Пропозиція, млн. т.	Споживання, млн. т.	Торгівля (експорт), млн. т.	Запаси на кінець періоду, млн. т.	Глобальний показник співвідношення запасів та споживання (%)
2006/07	2012,1	2483,5	2057,4	257,8	433,2	20,7
2007/08	2124,9	2558,1	2122,3	273,0	438,6	20,5
2008/09	2281,6	2720,2	2182,1	286,3	521,0	23,8
2009/10	2259,5	2780,5	2217,0	279,7	562,0	24,9
2010/11	2249,0	2811,0	2275,1	290,4	530,4	22,8
2011/12	2343,4	2873,9	2316,9	323,5	548,9	23,6
2012/13	2292,8	2841,7	2322,0	318,7	528,0	21,7
2013/14	2519,0	3046,9	2428,0	363,3	590,6	23,7
2014/15	2563,0	3153,6	2494,8	378,3	655,0	26,0
2015/16 (оцінка)	2525,5	3180,5	2515,6	392,4	659,2	25,8
2016/17 (прогноз)	2565,6	3224,8	2555,1	382,7	663,7	25,3

*- Складено автором на основі джерел:[186; 187; 188; 189].

Таблиця К.2

Динаміка світового ринку олії та жирів

Маркетинговий рік	Виробництво, млн. т.	Пропозиція, млн. т.	Споживання, млн. т.	Торгівля (експорт), млн. т.	Запаси на кінець періоду, млн. т.	Глобальний показник співвідношення запасів та споживання (%)
2011/12	184,6	216,0	184,1	98,2	32,2	17,5
2012/13	189,4	221,8	189,9	102,1	31,7	16,7
2013/14	203,3	236,0	199,3	108,1	36,3	18,2
2014/15	210,9	247,3	205,9	114,0	38,5	18,7
2015/16 (оцінка)	207,4	245,9	211,5	117,0	34,7	16,4

*- Складено автором на основі джерел:[189; 190; 191].

Таблиця К.3

Динаміка світового ринку м'яса та молока

Рік	Виробництво м'яса, млн. т.	Торгівля (експорт) м'яса, млн. т.	Виробництво молока, млн. т.	Торгівля (експорт) молока, млн. т.
2012	304,2	29,7	762,3	66,1
2013	308,2	30,9	773,4	68,8
2014	315,4	30,6	789,1	72,1
2015	319,6	29,8	802,8	72,2
2016 (оцінка)	320,7	30,6	816,0	73,2

*- Складено автором на основі джерел:[189; 190; 191; 192].

Продовження додатку К

Таблиця К.4

Оцінка головних конкурентних переваг та недоліків типів виробників
сільськогосподарської продукції

Назва конкурентної переваги	ДГ 1	ДГ 2	МФГ	СФГ	ВФГ	СК	ОФГ	ВТВ	АХ
Доступ до регіональних ринків	7	8	8	7	6	8	7	5	4
Доступ до національного ринку	0	1	1	4	7	6	7	9	10
Доступ до міжнародних ринків	0	0	0	1	4	5	5	7	10
Доступ до світового ринку	0	0	0	0	3	3	3	7	9
Оптимізація оподаткування	10	10	7	5	5	6	6	7	9
Власний капітал	0	0	3	4	6	5	6	7	8
Доступ до кредитних ресурсів	0	0	1	3	6	5	6	8	10
Вартість кредитних ресурсів	0	0	1	2	5	5	5	6	9
Обсяги фінансування	0	1	1	3	5	5	5	7	9
Інноваційна діяльність	0	0	0	0	2	1	2	5	8
Логістика	9	7	7	6	5	5	5	7	8
Основні фонди	0	1	1	3	5	5	6	7	9
Вплив законодавства на діяльність	0	0	1	3	3	3	3	6	9
Якість персоналу	0	1	1	2	3	3	4	6	9
Ефективність менеджменту	0	0	0	1	4	3	5	6	9
Інформаційне забезпечення бізнесу	0	0	0	1	3	3	4	5	9
Маркетинг	0	0	1	2	4	2	4	7	9
Гнучкість бізнесу	10	9	9	6	4	5	5	4	3
Ціна	9	9	5	5	5	5	5	6	9
Асортимент	1	1	2	3	5	6	6	7	8
Витрати	1	1	2	4	5	5	5	6	8
Державна підтримка	0	0	8	6	4	7	7	5	4
Технології	0	1	2	3	6	5	6	7	9
Земельний фонд	1	2	2	4	5	5	6	7	9
Обсяги виробництва	1	2	2	4	5	5	6	7	10

*-Розроблено автором.

Таблиця К.5

Класифікація агрохолдингів

Кількість видів виробництва	Галузь агровиробництва	Доля основних видів сільгосп виробництв у річній виручці
Один	Рослинництво (моновиробник у галузі рослинництва)	Більше 90 %
Один	Тваринництво (моновиробник у галузі тваринництва)	Більше 90 %
Два	Рослинництво (дуовиробник у галузі рослинництва)	Більше 90 %
Два	Тваринництво (дуовиробник у галузі тваринництва)	Більше 90 %
Два	Рослинництво і тваринництво (дуовиробники у галузі аграрних продуктів)	Більше 90 %
Три і більше	Рослинництво (мультивиробник у галузі рослинництва)	Доля одного виду сільгосп виробництва не перевищує 25 %
Три і більше	Тваринництво (мультивиробник у галузі тваринництва)	Доля одного виду сільгосп виробництва не перевищує 25 %
Три і більше	Рослинництво і тваринництво (мультивиробники у галузі аграрних продуктів)	Доля одного виду сільгосп виробництва не перевищує 25 %

*-Розроблено автором.

Додаток Л

Таблиця Л.1

Аналіз динаміки та структури земельного фонду Adescoagro у 2011 – 2015 роках

Роки/Країни	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %
Аргентина, тис. га	88	95	104	104	104	16	118,18
Питома вага, %	45	45	45	44	43	-2	—
Бразилія, тис. га	81	86	92	92	92	11	113,58
Питома вага, %	41	41	40	39	38	-3	—
Уругвай, тис. га	28	30	36	39	45	17	160,71
Питома вага, %	14	14	15	17	19	+5	—
Всього	197	211	232	235	241	+44	122,34
Питома вага, %	100	100	100	100	100	—	—

*-Складено автором на основі джерел: [209; 210].

Таблиця Л.2

Аналіз динаміки та структури виробництва Adescoagro у 2011 – 2015 роках

Роки/Вид виробництва	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %
Зернові, тис. дол. США	198122	196206	185 117	177 662	154741	-43381	78,10
Питома вага, %	33	33	29	25	23	-10	—
Рис, тис. дол. США	95606	93904	107093	103682	84668	-10938	88,56
Питома вага, %	16	16	17	14	13	-3	—
Молоко, тис. дол. США	16977	18868	30661	32968	32981	+16004	194,27
Питома вага, %	3	3	5	5	5	+2	—
Цукор, тис. дол. США	132119	134766	133597	174459	177801	+45682	134,58
Питома вага, %	22	22	20	24	26	+4	—
Етанол, тис. дол. США	120003	121544	150382	165870	176150	+56147	146,79
Питома вага, %	20	20	23	23	26	+6	—
Енергія, тис. дол. США	25325	25649	32463	66800	46671	+21346	184,29
Питома вага, %	4	4	5	9	7	+3	—
Інші види бізнесу, тис. дол. США	13806	13763	5312	1525	1302	-12504	9,43
Питома вага, %	2	2	1	0	0	-2	—
Всього, тис. дол. США	601958	604700	644625	722966	674314	+72356	112,02
Питома вага, %	100	100	100	100	100	—	—

*-Складено автором на основі джерел: [209; 210].

Додаток М

Таблиця М.1

Критеріальні характеристики та розрахунок загального показника економічної безпеки Adescoagro

Критеріальні характеристики	Значення		
	Позитивні	Нейтральні	Негативні
Співвідношення доходів і витрат підприємства	–	0	–
Якість прибутку і його достатність	–	0	–
Кількість бізнес – сегментів (продуктів)	–	0	–
Характеристика продуктів	–	0	–
Стратегія (комплекс стратегій) конкурентоспроможності	0,1	–	–
Ризики країни	–	0	–
Збутова стратегія	0,1	–	–
Доступ та якість підготовки персоналу	–	–	– 0,1
Екологічні вимоги	0,1	–	–
Фінансові інтереси підприємства	–	0	–
Загальний показник економічної безпеки	0,2		

*–Складено автором на основі джерел: [209; 210; 211].

Таблиця М.2

Критеріальні характеристики та розрахунок загального показника економічної безпеки агрохолдингу

Критеріальні характеристики	Значення		
	Позитивні (+0,1)	Нейтральні (0)	Негативні (–0,1)
Співвідношення доходів і витрат підприємства	>1	=	<1
Якість прибутку і його достатність	обсяг прибутку від основної діяльності достатній	обсяг прибутку від основної діяльності недостатній	домінують збитки
Кількість бізнес – сегментів (продуктів)	Від 3 до 5	2 або 6–7	1 або більше 7
Характеристика продуктів	Високомаржинальні	Частково високомаржинальні	Низькомаржинальні
Стратегія (комплекс стратегій) конкурентоспроможності	Ефективна	Потребує уточнення	Не ефективна
Ризики країни	Відсутні	Не суттєві	Значні
Збутова стратегія	Диверсифікація	Обмежена диверсифікація	Концентрація
Доступ та якість підготовки персоналу	Високий	Обмежений	Низький
Екологічні вимоги	Високі	Середні	Низькі
Фінансові інтереси підприємства	сприяння розвитку бізнесу	утримання позицій на ринку	виживання на ринку
Загальний показник економічної безпеки	Від 1 до 0,4 Управління економічною безпекою ефективно (високий рівень економічної безпеки)	Від 0,3 до – 0,3 Управління економічною безпекою потребує корегування (середній рівень економічної безпеки)	Від –0,4 до –1 Управління економічною безпекою не ефективно (низький рівень економічної безпеки)

*–Складено автором на основі джерел: [211].

Додаток Н

Таблиця Н.1

Аналіз динаміки та структури доходів Agria Corporation за територіальною ознакою

Роки/Країни	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %
Нова Зеландія, тис. дол. США	130065	954642	772800	851700	785700	+655635	604,08
Питома вага, %	78	84	80	83	84	+6	–
Австралія, тис. дол. США	10000	65977	72100	69900	59500	+49500	595,00
Питома вага, %	6	6	8	7	6	0	–
Південна Америка, тис. дол. США	16987	97313	98800	92100	86300	+69313	508,04
Питома вага, %	10	9	10	9	9	–1	–
Китай, тис. дол. США	9902	8599	17000	9900	13200	+3298	133,31
Питома вага, %	6	1	2	1	1	–5	–
Всього, тис. дол. США	166954	1126831	960700	1023600	944700	+777746	565,85
Питома вага, %	100	100	100	100	100	–	–

*–Складено автором на основі джерел: [212; 213; 214; 215; 216].

Таблиця Н.2

Аналіз динаміки та структури доходів від бізнес – сегментів (продуктів) Agria Corporation у 2011 – 2015 роках

Роки/Бізнес – сегмент	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %
Селекція, вирощування та продаж насіння зернових, тис. дол. США	66782	428196	336200	385000	323500	+256718	484,41
Питома вага, %	40	38	35	37	34	–6	–
Засоби захисту та живлення рослин, тис. дол. США	65112	450732	393800	406300	384700	+319588	590,83
Питома вага, %	39	40	41	40	41	+2	–
Послуги для агропромислових підприємств, тис. дол. США	35060	247903	230700	232300	236500	+201440	674,56
Питома вага, %	21	22	24	23	25	+4	–
Всього, тис. дол. США	166954	1126831	960700	1023600	944700	+777746	565,85
Питома вага, %	100	100	100	100	100	–	–

*–Складено автором на основі джерел: [212; 213; 214; 215; 216].

Таблиця Н.3

Критеріальні характеристики та розрахунок загального показника економічної безпеки Agria Corporation

Критеріальні характеристики	Значення		
	Позитивні	Нейтральні	Негативні
Співвідношення доходів і витрат підприємства	–	–	–0,1
Якість прибутку і його достатність	–	–	–0,1
Кількість бізнес – сегментів (продуктів)	0,1	–	–
Характеристика продуктів	0,1	–	–
Стратегія (комплекс стратегій) конкурентоспроможності	–	–	–0,1
Ризики країни	–	–	–0,1
Збутова стратегія	–	0	–
Доступ та якість підготовки персоналу	–	–	–0,1
Екологічні вимоги	–	–	–0,1
Фінансові інтереси підприємства	–	0	–
Загальний показник економічної безпеки	– 0,4		

*–Складено автором на основі джерел: [211; 212; 213; 214; 215; 216].

Додаток П

Таблиця П.1

Аналіз динаміки та структури доходів Australian Agricultural Company у 2011 – 2015 роках

Роки/Бізнес – сегмент	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %
Велика рогата худоба (жива вага), тис. дол. США	240000	229000	239000	121000	71000	-169000	29,58
Питома вага, %	63	71	73	39	21	-42	–
Яловичина (не преміальна), тис. дол. США	120000	49000	32000	0	0	-120000	–
Питома вага, %	31	15	10	0	0	-31	–
Преміальна яловичина, тис. дол. США	24000	43000	58000	188000	267000	+243000	1112,50
Питома вага, %	6	14	17	61	79	+73	–
Всього, тис. дол. США	384000	321000	329000	309000	338000	-46000	88,02
Питома вага, %	100	100	100	100	100	–	–

*–Складено автором на основі джерел: [218; 219; 220; 221; 222; 223].

Таблиця П.2

Аналіз динаміки та структури доходів від реалізації преміальної яловичини Australian Agricultural Company у 2011 – 2015 роках

Роки/Країна	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %
США, тис. дол. США	0	9000	11000	24000	38000	+38000	–
Питома вага, %	0	21	19	13	14	+14	–
Австралія, тис. дол. США	14000	22000	26000	57000	79000	+65000	564,29
Питома вага, %	58	51	45	30	30	-28	–
Південна Корея, тис. дол. США	5000	6000	8000	43000	52000	+47000	1040,00
Питома вага, %	21	14	14	23	20	-1	–
Японія, тис. дол. США	4000	3000	5000	18000	29000	+25000	725,00
Питома вага, %	17	7	8	10	11	-6	–
Інші країни, тис. дол. США	1000	3000	8000	46000	69000	+68000	6900,00
Питома вага, %	4	7	14	24	25	+21	–
Всього, тис. дол. США	24000	43000	58000	188000	267000	+243000	1112,50
Питома вага, %	100	100	100	100	100	–	–

*–Складено автором на основі джерел: [218; 219; 220; 221; 222; 223].

Таблиця П.3

Критеріальні характеристики та розрахунок загального показника економічної безпеки ААСо

Критеріальні характеристики	Значення		
	Позитивні	Нейтральні	Негативні
Співвідношення доходів і витрат підприємства	–	0	–
Якість прибутку і його достатність	–	–	-0,1
Кількість бізнес – сегментів (продуктів)	–	–	-0,1
Характеристика продуктів	0,1	–	–
Стратегія (комплекс стратегій) конкурентоспроможності	–	0	–
Ризики країни	0,1	–	–
Збутова стратегія	–	0	–
Доступ та якість підготовки персоналу	0,1	–	–
Екологічні вимоги	0,1	–	–
Фінансові інтереси підприємства	0,1	–	–
Загальний показник економічної безпеки	0,3		

*–Складено автором на основі джерел: [211; 218; 219; 220; 221; 222; 223].

Додаток Р

Таблиця Р.1

Аналіз динаміки та структури доходів Alico Incorporated у 2011 – 2015 роках

Роки/Бізнес – сегмент	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %
Цитрусові, тис. дол. США	47088	55423	43689	62372	139700	+92612	296,68
Питома вага, %	48	44	43	59	91	+43	–
Аграрна логістика, тис. дол. США	36115	48334	28412	12376	6439	–29676	17,83
Питома вага, %	37	38	28	12	4	–33	–
Управління сільськогосподарськими угіддями, тис. дол. США	8642	15316	21917	20429	901	–7741	10,43
Питома вага, %	9	11	21	20	1	–8	–
Вирощування великої рогатої худоби, тис. дол. США	6015	7348	6755	8172	5394	–10300	34,37
Питома вага, %	5	6	7	8	3	–2	–
Інші операції, тис. дол. США	732	766	888	634	685	–47	93,58
Питома вага, %	1	1	1	1	1	0	–
Всього, тис. дол. США	98592	127187	101661	103983	153119	+54527	155,31
Питома вага, %	100	100	100	100	100	–	–

*–Складено автором на основі джерел: [224; 225; 226; 227; 228].

Таблиця Р.2

Критеріальні характеристики та розрахунок загального показника економічної безпеки Alico Incorporated

Критеріальні характеристики	Значення		
	Позитивні	Нейтральні	Негативні
Співвідношення доходів і витрат підприємства	0,1	–	–
Якість прибутку і його достатність	0,1	–	–
Кількість бізнес – сегментів (продуктів)	0,1	–	–
Характеристика продуктів	–	–	–0,1
Стратегія (комплекс стратегій) конкурентоспроможності	0,1	–	–
Ризики країни	0,1	–	–
Збутова стратегія	–	–	–0,1
Доступ та якість підготовки персоналу	0,1	–	–
Екологічні вимоги	–	–	–0,1
Фінансові інтереси підприємства	0,1	–	–
Загальний показник економічної безпеки	0,4		

*–Складено автором на основі джерел: [211; 224; 225; 226; 227; 228].

Продовження додатку Р

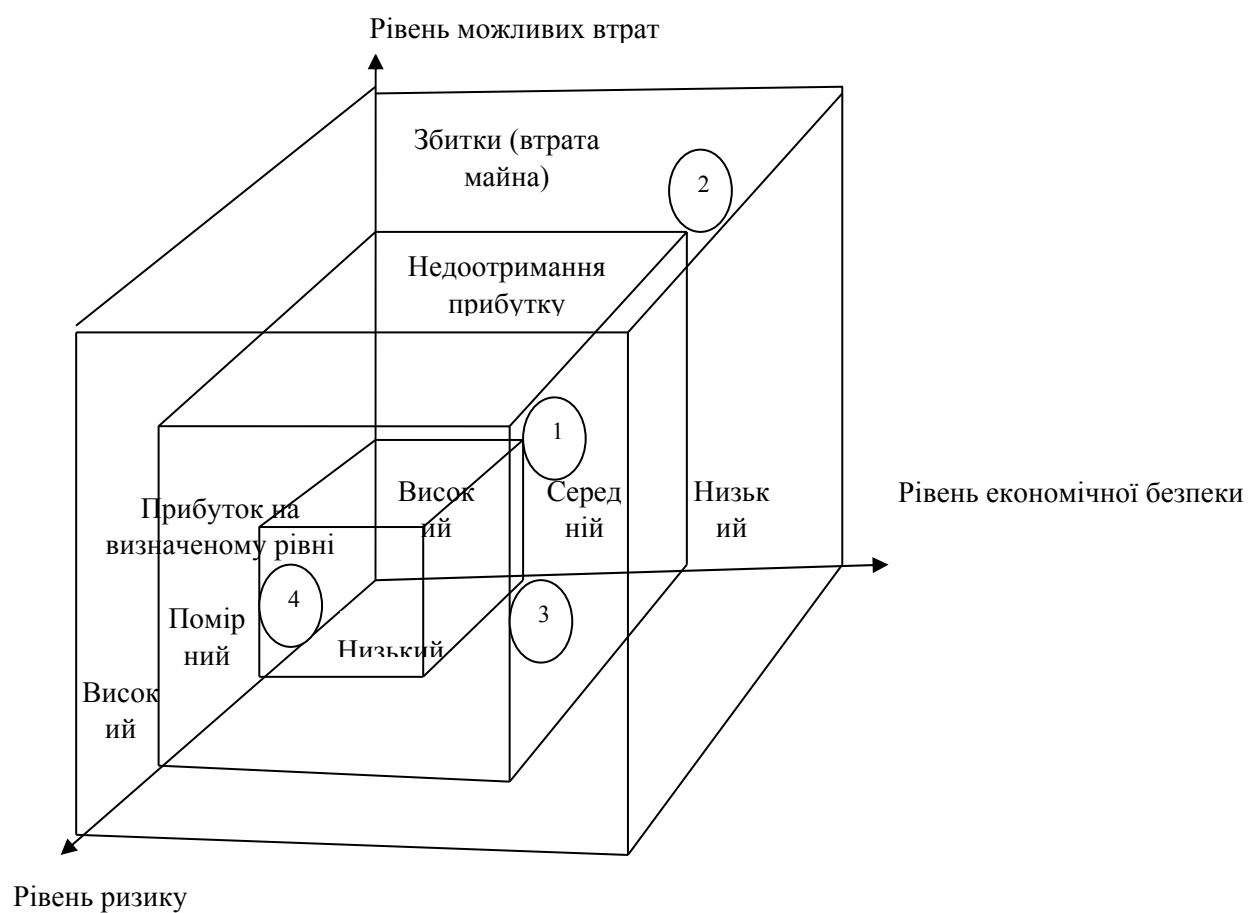


Рис. Р.1. Рівень економічної безпеки провідних світових агрохолдингів

*—Складено автором на основі джерел: [230].

На рисунку Р.1 під номер 1 мається на увазі Adecoagro, під номером 2 – Agria Corporation, під номером 3 – Australian Agricultural Company, під номером 4 – Alico Incorporated.

Продовження додатку Р

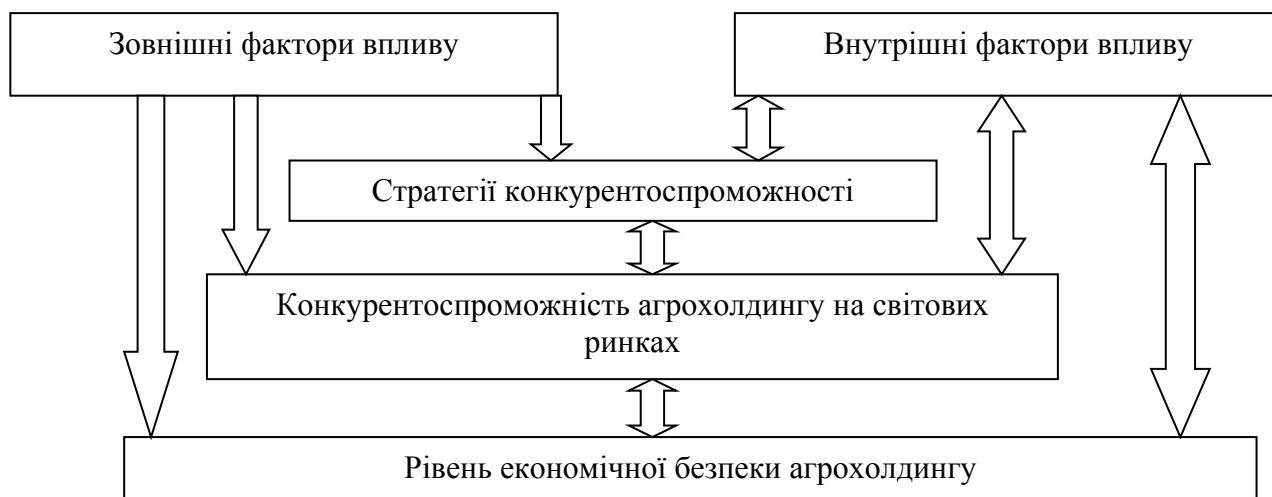


Рис. Р.2. Взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та економічною безпекою в рамках функціонування провідних світових агрохолдингів

*-Розроблено автором.

Додаток С

Таблиця С.1

Аналіз динаміки ВВП та АПК України у 2011 – 2015 роках

Роки/Показник	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %
АПК, млн. грн.	106 555	109 785	128 738	161 145	236 003	+129448	221,49
Питома вага у ВВП, %	8	8	9	10	12	+4	–
ВВП, млн. грн.	1 299 991	1 404 669	1 465 198	1 586 915	1 979 458	+679467	152,27

*–Складено автором на основі джерел: [231].

Таблиця С.2

Аналіз динаміки експорту та експорту сільськогосподарської продукції України у 2011 – 2015 роках

Роки/Показник	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %
Експорт с/г продукції, тис. дол. США	12804109	17580596	17024348	16668952	14563145	+1759036	113,74
Питома вага у експорті, %	19	26	27	31	38	+19	–
Експорт зернових культур, тис. дол. США	3617122	6999871	6371326	6544128	6057490	+2440368	167,47
Питома вага у експорті, %	5	10	10	12	16	+11	–
Питома вага у експорті с/г продукції, %	28	40	37	39	42	+14	–
Експорт насіння і плодів олійних рослин, тис. дол. США	1434808	1753974	2048060	1687715	1475456	+40648	102,83
Питома вага у експорті, %	2	3	3	3	4	+2	–
Питома вага у експорті с/г продукції, %	11	10	12	10	10	–1	–
Експорт жирів та олії тваринного або рослинного походження, тис. дол. США	3396407	4211457	3507132	3822032	3299799	–96608	97,16
Питома вага у експорті, %	5	6	6	7	9	+4	–
Питома вага у експорті с/г продукції, %	27	24	21	23	23	–4	–
Всього експорт, тис. дол. США	68394196	68809811	63312022	53901689	38127150	–30267046	55,75

*–Складено автором на основі джерел: [232].

Додаток Т

Таблиця Т.1

Оцінка факторів впливу на економічну безпеку агрохолдингу «МХП»

Група факторів впливу	Підгрупа факторів впливу	Фактор впливу	Сила впливу	Якість впливу
Внутрішні	Активи	Матеріальні ресурси	9	жовта
		Нематеріальні ресурси	7	зелена
		Можливості	7	червона
		Ділові якості менеджерів	7	жовта
	Процеси	Виробництво	9	червона
		Управління	8	жовта
		Стратегія	8	зелена
		Винахідництво	1	червона
		Залучення та розвиток талантів	1	червона
		Реклама	8	зелена
		Маркетинг	8	зелена
		Гнучкість	3	червона
	Ефективність	Задоволення споживача	9	жовта
		Створення цінності	6	жовта
		Доля ринку	9	жовта
		Нові методи розвитку	2	червона
		Продуктивність	8	зелена
		Асортимент	7	жовта
		Ціна	9	червона
		Витрати	9	червона
Зовнішні	Ринок	Ємність і кон'юнктура ринку	8	червона
		Умови та зв'язки з конкурентами, постачальниками, замовниками, партнерами по виробництву, акціонерами, владою	6	жовта
		Насиченість ринку	7	жовта
		Рівень диференціації товарів	5	жовта
	Споживачі	Кількість	7	червона
		Смаки	6	жовта
		Доходи	9	червона
		Схильність до споживання	6	червона
	Інші	Глобалізація і ТНК	5	жовта
		Міжнародний поділ праці	5	жовта
		Геополітична розстановка	9	червона
		Клімат та географічні умови	7	жовта
		Екологія і НТП	7	жовта
		Інформаційна революція	6	жовта
		Економічна політика держави	8	червона
		Інституції (закони, традиції, звички)	7	червона

*- Складено автором на основі джерел: [245; 250; 251; 252; 253].

Продовження додатку Т

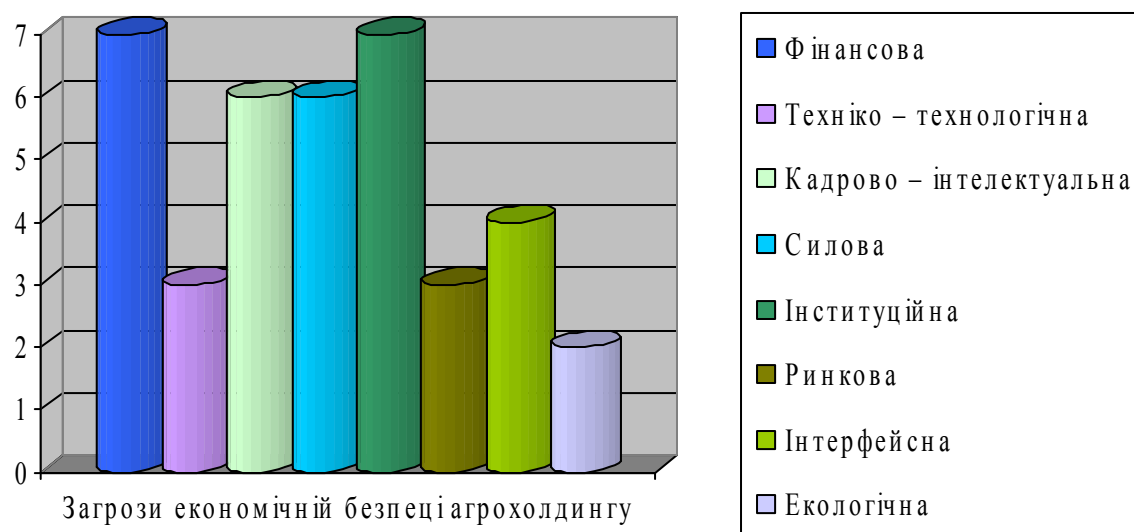


Рис. Т.1. Загрози економічній безпеці агрохолдингу «Миронівський хлібопродукт»

*- Складено автором на основі джерел: [245; 250; 251; 252; 253].

Таблиця Т.2

Критеріальні характеристики та розрахунок загального показника економічної безпеки «МХП»

Критеріальні характеристики	Значення		
	Позитивні	Нейтральні	Негативні
Співвідношення доходів і витрат підприємства	–	0	–
Якість прибутку і його достатність	–	–	–0,1
Кількість бізнес – сегментів (продуктів)	–	0	–
Характеристика продуктів	–	0	–
Рівень управління конкурентоспроможністю	–	0	–
Ризики країни	–	–	–0,1
Збутова стратегія	–	0	–
Доступ та якість підготовки персоналу	–	0	–
Екологічні вимоги	0,1	–	–
Фінансові інтереси підприємства	–	0	–
Загальний показник економічної безпеки	– 0,1		

*–Складено автором на основі джерел: [211; 245; 250; 251; 252; 253].

Продовження додатку Т

Таблиця Т.3

Оцінка факторів впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Кернел Груп»

Група факторів впливу	Підгрупа факторів впливу	Фактор впливу	Сила впливу	Якість впливу
Внутрішні	Активи	Матеріальні ресурси	9	жовта
		Нематеріальні ресурси	8	жовта
		Можливості	7	жовта
		Ділові якості менеджерів	8	жовта
	Процеси	Виробництво	9	жовта
		Управління	8	жовта
		Стратегія	8	зелена
		Винахідництво	2	червона
		Залучення та розвиток талантів	2	червона
		Реклама	7	зелена
		Маркетинг	8	зелена
		Гнучкість	4	червона
	Ефективність	Задоволення споживача	8	жовта
		Створення цінності	5	жовта
		Доля ринку	9	зелена
		Нові методи розвитку	3	червона
		Продуктивність	8	зелена
		Асортимент	6	жовта
		Ціна	9	червона
		Витрати	9	жовта
Зовнішні	Ринок	Ємність і кон'юнктура ринку	9	червона
		Умови та зв'язки з конкурентами, постачальниками, замовниками, партнерами по виробництву, акціонерами, владою	6	жовта
		Насиченість ринку	8	жовта
		Рівень диференціації товарів	5	жовта
	Споживачі	Кількість	8	червона
		Смаки	7	жовта
		Доходи	9	червона
		Схильність до споживання	6	червона
	Інші	Глобалізація і ТНК	6	жовта
		Міжнародний поділ праці	7	жовта
		Геополітична розстановка	9	червона
		Клімат та географічні умови	7	жовта
		Екологія і НТП	7	жовта
		Інформаційна революція	6	жовта
		Економічна політика держави	8	червона
		Інституції (закони, традиції, звички)	7	червона

*- Складено автором на основі джерел: [254; 255; 256; 257; 258].

Продовження додатку Т

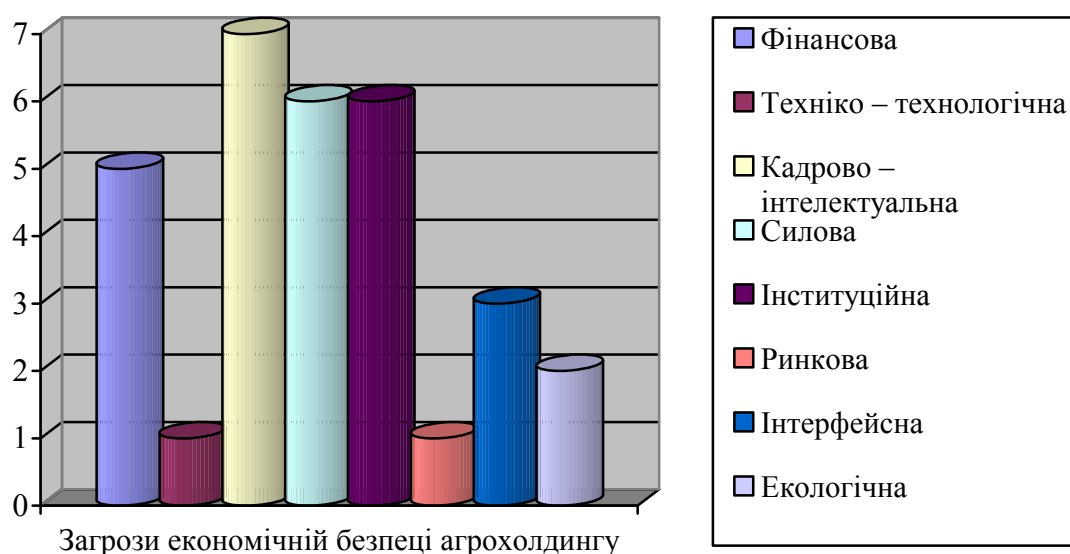


Рис. Т.2. Загрози економічній безпеці агрохолдингу «Кернел Груп»

*- Складено автором на основі джерел: [254; 255; 256; 257; 258].

Таблиця Т.4

Критеріальні характеристики та розрахунок загального показника економічної безпеки «Кернел Груп»

Критеріальні характеристики	Значення		
	Позитивні	Нейтральні	Негативні
Співвідношення доходів і витрат підприємства	–	0	–
Якість прибутку і його достатність	–	0	–
Кількість бізнес – сегментів (продуктів)	–	0	–
Характеристика продуктів	–	0	–
Рівень управління конкурентоспроможністю	–	0	–
Ризики країни	–	–	–0,1
Збутова стратегія	–	–	–0,1
Доступ та якість підготовки персоналу	–	0	–
Екологічні вимоги	0,1	–	–
Фінансові інтереси підприємства	–	0	–
Загальний показник економічної безпеки	– 0,1		

*-Складено автором на основі джерел: [211; 254; 255; 256; 257; 258].

Продовження додатку Т

Таблиця Т.5

Оцінка факторів впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Астарта»

Група факторів впливу	Підгрупа факторів впливу	Фактор впливу	Сила впливу	Якість впливу
Внутрішні	Активи	Матеріальні ресурси	9	жовта
		Нематеріальні ресурси	7	жовта
		Можливості	7	жовта
		Ділові якості менеджерів	7	жовта
	Процеси	Виробництво	9	жовта
		Управління	8	жовта
		Стратегія	8	зелена
		Винахідництво	1	червона
		Залучення та розвиток талантів	1	червона
		Реклама	4	зелена
		Маркетинг	8	зелена
		Гнучкість	5	червона
	Ефективність	Задоволення споживача	7	жовта
		Створення цінності	5	жовта
		Доля ринку	7	жовта
		Нові методи розвитку	2	червона
		Продуктивність	7	зелена
		Асортимент	6	жовта
		Ціна	9	червона
		Витрати	9	жовта
Зовнішні	Ринок	Ємність і кон'юнктура ринку	8	червона
		Умови та зв'язки з конкурентами, постачальниками, замовниками, партнерами по виробництву, акціонерами, владою	7	жовта
		Насиченість ринку	8	червона
		Рівень диференціації товарів	5	жовта
	Споживачі	Кількість	8	червона
		Смаки	7	жовта
		Доходи	9	червона
		Схильність до споживання	7	червона
	Інші	Глобалізація і ТНК	8	жовта
		Міжнародний поділ праці	7	жовта
		Геополітична розстановка	9	червона
		Клімат та географічні умови	7	жовта
		Екологія і НТП	7	жовта
		Інформаційна революція	6	жовта
		Економічна політика держави	9	червона
		Інституції (закони, традиції, звички)	7	червона

*- Складено автором на основі джерел: [259; 260; 261; 262; 263].

Продовження додатку Т

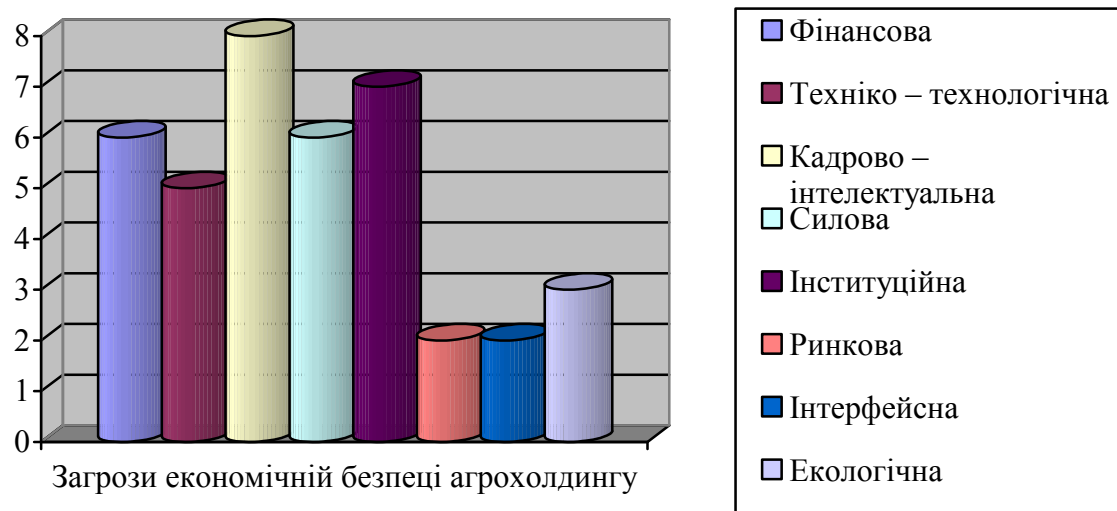


Рис. Т.3. Загрози економічній безпеці агрохолдингу «Астарта»

*- Складено автором на основі джерел: [259; 260; 261; 262; 263].

Таблиця Т.6

Критеріальні характеристики та розрахунок загального показника економічної безпеки «Астарта»

Критеріальні характеристики	Значення		
	Позитивні	Нейтральні	Негативні
Співвідношення доходів і витрат підприємства	0,1	–	–
Якість прибутку і його достатність	–	0	–
Кількість бізнес – сегментів (продуктів)	–	–	–0,1
Характеристика продуктів	–	0	–
Рівень управління конкурентоспроможністю	–	0	–
Ризики країни	–	–	–0,1
Збутова стратегія	–	–	–0,1
Доступ та якість підготовки персоналу	–	–	–0,1
Екологічні вимоги	0,1	–	–
Фінансові інтереси підприємства	–	0	–
Загальний показник економічної безпеки	– 0,2		

*–Складено автором на основі джерел: [211; 259; 260; 261; 262; 263].

Продовження додатку Т

Таблиця Т.7

Оцінка факторів впливу на економічну безпеку агрохолдингу «Група компаній
«Овостар Юніон»»

Група факторів впливу	Підгрупа факторів впливу	Фактор впливу	Сила впливу	Якість впливу
Внутрішні	Активи	Матеріальні ресурси	9	жовта
		Нематеріальні ресурси	7	жовта
		Можливості	7	зелена
		Ділові якості менеджерів	7	жовта
	Процеси	Виробництво	9	жовта
		Управління	8	жовта
		Стратегія	8	зелена
		Винахідництво	1	червона
		Залучення та розвиток талантів	1	червона
		Реклама	7	зелена
		Маркетинг	7	жовта
		Гнучкість	7	жовта
	Ефективність	Задоволення споживача	8	жовта
		Створення цінності	6	жовта
		Доля ринку	7	зелена
		Нові методи розвитку	2	червона
		Продуктивність	7	зелена
		Асортимент	7	жовта
		Ціна	9	червона
		Витрати	9	зелена
Зовнішні	Ринок	Ємність і кон'юнктура ринку	8	червона
		Умови та зв'язки з конкурентами, постачальниками, замовниками, партнерами по виробництву, акціонерами, владою	7	жовта
		Насиченість ринку	8	червона
		Рівень диференціації товарів	5	жовта
	Споживачі	Кількість	9	червона
		Смаки	7	зелена
		Доходи	9	червона
		Схильність до споживання	8	жовта
	Інші	Глобалізація і ТНК	6	жовта
		Міжнародний поділ праці	6	жовта
		Геополітична розстановка	9	червона
		Клімат та географічні умови	6	жовта
		Екологія і НТП	8	жовта
		Інформаційна революція	6	жовта
		Економічна політика держави	9	червона
		Інституції (закони, традиції, звички)	8	червона

*- Складено автором на основі джерел: [264; 265; 266].

Продовження додатку Т

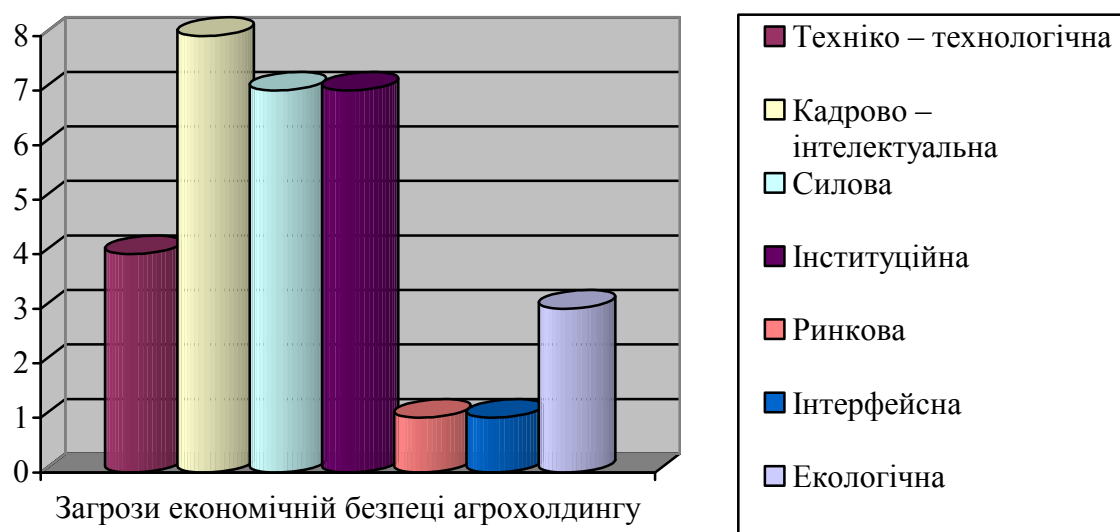


Рис. Т.4. Загрози економічній безпеці агрохолдингу

«Група компаній «Овостар Юніон»»

*- Складено автором на основі джерел: [264; 265; 266].

Таблиця Т.8

Критеріальні характеристики та розрахунок загального показника економічної безпеки «Група компаній «Овостар Юніон»»

Критеріальні характеристики	Значення		
	Позитивні	Нейтральні	Негативні
Співвідношення доходів і витрат підприємства	0,1	–	–
Якість прибутку і його достатність	0,1	–	–
Кількість бізнес – сегментів (продуктів)	–	0	–
Характеристика продуктів	0,1	–	–
Рівень управління конкурентоспроможністю	–	0	–
Ризики країни	–	–	–0,1
Збутова стратегія	–	0	–
Доступ та якість підготовки персоналу	–	0	–
Екологічні вимоги	0,1	–	–
Фінансові інтереси підприємства	0,1	–	–
Загальний показник економічної безпеки	0,4		

*-Складено автором на основі джерел: [211; 264; 265; 266].

Продовження додатку Т

Таблиця Т.9

Оцінка факторів впливу на економічну безпеку агрохолдингу «AgroGeneration»

Група факторів впливу	Підгрупа факторів впливу	Фактор впливу	Сила впливу	Якість впливу
Внутрішні	Активи	Матеріальні ресурси	9	жовта
		Нематеріальні ресурси	4	жовта
		Можливості	6	жовта
		Ділові якості менеджерів	7	жовта
	Процеси	Виробництво	9	червона
		Управління	8	жовта
		Стратегія	7	жовта
		Винахідництво	0	червона
		Залучення та розвиток талантів	0	червона
		Реклама	1	жовта
		Маркетинг	6	жовта
		Гнучкість	6	червона
	Ефективність	Задоволення споживача	6	жовта
		Створення цінності	4	жовта
		Доля ринку	5	червона
		Нові методи розвитку	0	червона
		Продуктивність	7	жовта
		Асортимент	6	червона
		Ціна	9	червона
		Витрати	9	червона
Зовнішні	Ринок	Ємність і кон'юнктура ринку	8	жовта
		Умови та зв'язки з конкурентами, постачальниками, замовниками, партнерами по виробництву, акціонерами, владою	6	жовта
		Насиченість ринку	7	жовта
		Рівень диференціації товарів	6	червона
	Споживачі	Кількість	7	жовта
		Смаки	5	жовта
		Доходи	8	жовта
		Схильність до споживання	7	жовта
	Інші	Глобалізація і ТНК	9	червона
		Міжнародний поділ праці	7	жовта
		Геополітична розстановка	9	червона
		Клімат та географічні умови	7	жовта
		Екологія і НТП	7	жовта
		Інформаційна революція	5	жовта
		Економічна політика держави	9	червона
		Інституції (закони, традиції, звички)	7	червона

*- Складено автором на основі джерел: [267; 268; 269; 270; 271].

Продовження додатку Т

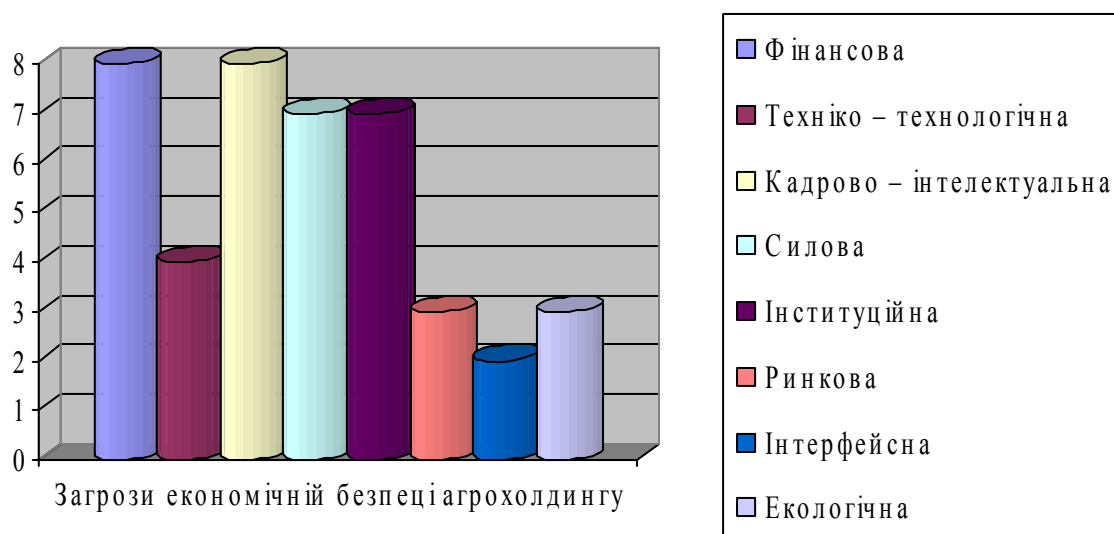


Рис. Т.5. Загрози економічній безпеці агрохолдингу «AgroGeneration»

*- Складено автором на основі джерел: [267; 268; 269; 270; 271].

Таблиця Т.10

Критеріальні характеристики та розрахунок загального показника економічної безпеки «AgroGeneration»

Критеріальні характеристики	Значення		
	Позитивні	Нейтральні	Негативні
Співвідношення доходів і витрат підприємства	–	–	–0,1
Якість прибутку і його достатність	–	–	–0,1
Кількість бізнес – сегментів (продуктів)	–	0	–
Характеристика продуктів	–	–	–0,1
Рівень управління конкурентоспроможністю	–	0	–
Ризики країни	–	–	–0,1
Збутова стратегія	–	0	–
Доступ та якість підготовки персоналу	–	–	–0,1
Екологічні вимоги	0,1	–	–
Фінансові інтереси підприємства	–	0	–
Загальний показник економічної безпеки	–0,4		

*-Складено автором на основі джерел: [211; 267; 268; 269; 270; 271].

Продовження додатку Т

Таблиця Т.11

Оцінка факторів впливу на економічну безпеку агрохолдингів України

Група факторів впливу	Підгрупа факторів впливу	Фактор впливу	Сила впливу	Якість впливу
Внутрішні	Активи	Матеріальні ресурси	9/9/9/9/9	жовта/жовта/жовта/жовта/жовта
		Нематеріальні ресурси	7/8/7/7/4	зелена/жовта/жовта/жовта/жовта
		Можливості	7/7/7/7/6	червона/жовта/жовта/зелена/жовта
		Ділові якості менеджерів	7/8/7/7/7	жовта/жовта/жовта/жовта/жовта
	Процеси	Виробництво	9/9/9/9/9	червона/жовта/жовта/жовта/червона
		Управління	8/8/8/8/8	жовта/жовта/жовта/жовта/жовта
		Стратегія	8/8/8/8/7	зелена/зелена/зелена/зелена/жовта
		Винахідництво	1/2/1/1/0	червона/червона/червона/червона/червона
		Залучення та розвиток талантів	1/2/1/1/0	червона/червона/червона/червона/червона
		Реклама	8/7/4/7/1	зелена/зелена/зелена/зелена/жовта
		Маркетинг	8/8/8/7/6	зелена/зелена/зелена/жовта/жовта
		Гнучкість	3/4/5/7/6	червона/червона/червона/жовта/червона
	Ефективність	Задоволення споживача	9/8/7/8/6	жовта/жовта/жовта/жовта/жовта
		Створення цінності	6/5/5/6/4	жовта/жовта/жовта/жовта/жовта
		Доля ринку	9/9/7/7/5	жовта/зелена/жовта/зелена/червона
		Нові методи розвитку	2/3/2/2/0	червона/червона/червона/червона/червона
		Продуктивність	8/8/7/7/7	зелена/зелена/зелена/зелена/жовта
		Асортимент	7/6/6/7/6	жовта/жовта/жовта/жовта/червона
		Ціна	9/9/9/9/9	червона/червона/червона/червона/червона
Зовнішні	Ринок	Витрати	9/9/9/9/9	червона/жовта/жовта/зелена/червона
		Ємність і кон'юнктура ринку	8/9/8/8/8	червона/червона/червона/червона/жовта
		Умови та зв'язки з конкурентами, постачальниками, замовниками, партнерами по виробництву, акціонерами, владою	6/6/7/7/6	жовта/жовта/жовта/жовта/жовта
		Насиченість ринку	7/8/8/8/7	жовта/жовта/червона/червона/жовта
	Споживачі	Рівень диференціації товарів	5/5/5/5/6	жовта/жовта/жовта/жовта/червона
		Кількість	7/8/8/9/7	червона/червона/червона/червона/жовта
		Смаки	6/7/7/7/5	жовта/жовта/жовта/зелена/жовта
		Доходи	9/9/9/9/8	червона/червона/червона/червона/жовта
	Інші	Схильність до споживання	6/6/7/8/7	червона/червона/червона/жовта/жовта
		Глобалізація і ТНК	5/6/8/6/9	жовта/жовта/жовта/жовта/червона
		Міжнародний поділ праці	5/7/7/6/7	жовта/жовта/жовта/жовта/жовта
		Геополітична розстановка	9/9/9/9/9	червона/червона/червона/червона/червона
		Клімат та географічні умови	7/7/7/7/7	жовта/жовта/жовта/жовта/жовта
		Екологія і НТП	7/7/7/6/7	жовта/жовта/жовта/жовта/жовта
		Інформаційна революція	6/6/6/6/5	жовта/жовта/жовта/жовта/жовта
		Економічна політика держави	8/8/9/9/9	червона/червона/червона/червона/червона
		Інституції (закони, традиції, звички)	7/7/7/8/7	червона/червона/червона/червона/червона

*- Розроблено автором.

Продовження додатку Т

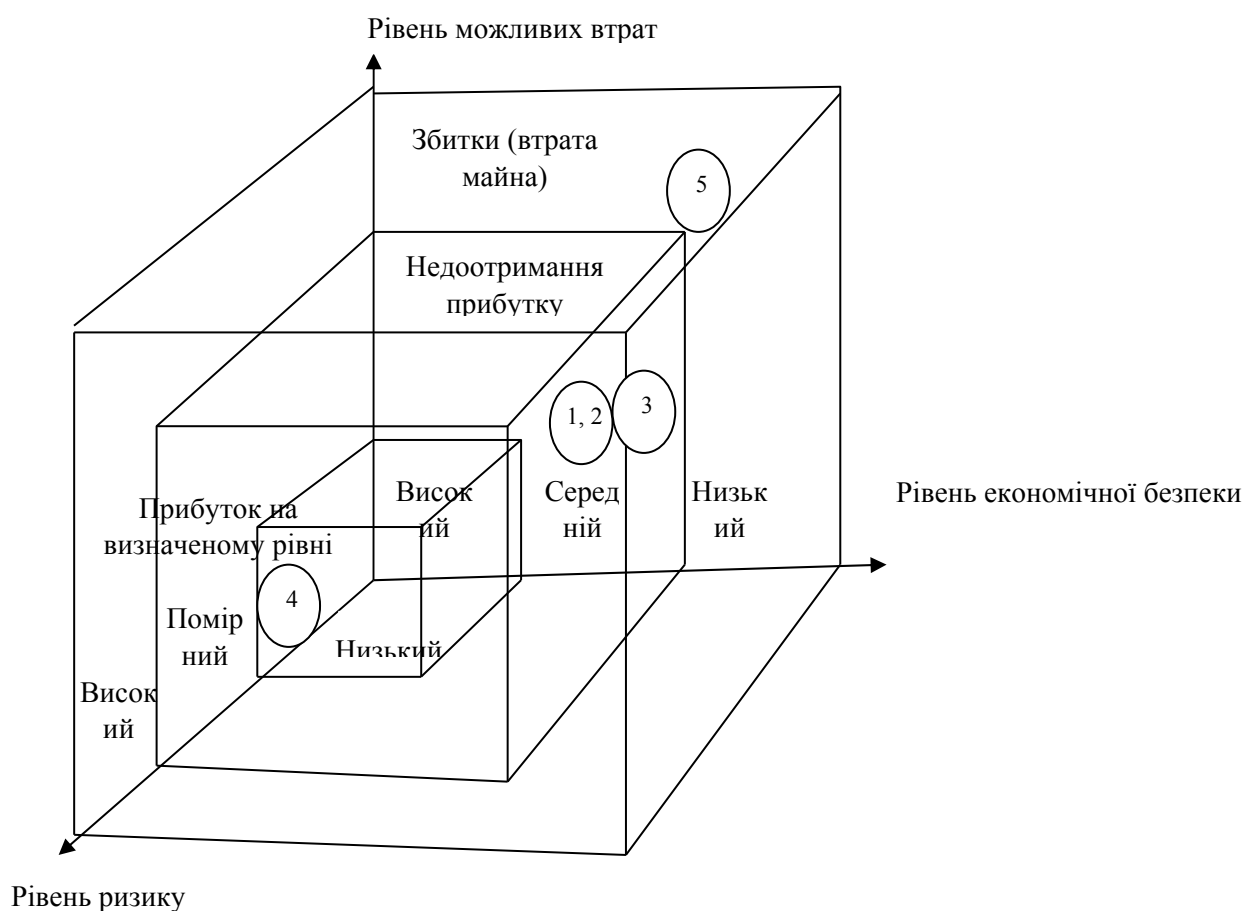


Рис. Т.6. Рівень економічної безпеки агрохолдингів України

*—Складено автором на основі джерел: [230].

На рисунку Т.6 під номер 1 мається на увазі «МХП», під номером 2 – «Кернел Групп», під номером 3 – «Астарта», під номером 4 – «Група компаній «Овостар Юніон»», під номером 5 – «AgroGeneration».

Додаток У

Таблиця У.1

Стратегії конкурентоспроможності агрохолдингу «МХП»

Ринок	Назва стратегії	Позитивний вплив на фінансово-господарську діяльність	Негативний вплив на фінансово – господарську діяльність	Вплив на рівень ЕБ
Україна	Абсолютне лідерство у витратах	Збільшення долі ринку та зростання рентабельності виробів	Необхідність значних фінансових інвестицій, високі ризики	позитивний
	Розвиток ринку	Збільшення долі ринку, зростання доходів	Необхідність значних фінансових інвестицій, складність контролю за покупцями франшизи, високі ризики	нейтральний
	Оборонна війна	Підтримання високої долі ринку, високі прибутки	Необхідність значних фінансових інвестицій, залежність від маркетингу, високі ризики	позитивний
	Стратегія лідера (наступальна)	Збільшення долі ринку, збільшення доходів, прибутку, рентабельності	Необхідність значних фінансових інвестицій, залежність від маркетингу та реклами, акцент на інновації та новації, високі ризики	позитивний
	Територіальна диверсифікація	Зменшення залежності від погодних ризиків, оптимізація витрат, доступ до споживачів	Зниження ефективності управління, проблеми з логістикою	позитивний
	Диверсифікація збуту	Зменшення залежності, збільшення доходів, рентабельності	Необхідність значних фінансових інвестицій, залежність від маркетингу та реклами, високі ризики, ускладнення логістики	позитивний
	Стратегія інтегрованого росту	Зменшення витрат, ефект синергії, підвищення якості продукції	Зниження ефективності управління, необхідність значних фінансових інвестицій, можливість проблем з фінансовою стійкістю	нейтральний
	Стратегія «багряного океану»	Швидке зростання долі ринку, доходів	Високі витрати на конкурентну боротьбу та захист і збільшення долі ринку	нейтральний
Міжнародні ринки	Фокусування	Отримання певного розміру доходів	Обмежені можливості для зростання	негативний
	Проникнення на ринок	Збільшення доходів та обсягів виробництва	Високі ризики та можливість понесення збитків	нейтральний
	Партизанська війна	Збільшення доходів та обсягів виробництва	Обмежені можливості для зростання	негативний
	Стратегія послідовника	Відносно низькі витрати та ризики	Обмежені можливості для зростання	негативний
	Територіальна концентрація	Підвищення ефективності управління	Збільшення залежності від погодних ризиків, ризики країни	негативний
	Диверсифікація збуту	Зменшення залежності, збільшення доходів, рентабельності	Необхідність значних фінансових інвестицій, залежність від маркетингу та реклами, високі ризики, ускладнення логістики	позитивний
	Стратегія концентрованого росту	Посилення позицій на ринку, збільшення доходів	Високі ризики, залежність від маркетингу та реклами	негативний
	Стратегія «багряного океану»	Швидке зростання долі ринку, доходів	Високі витрати на конкурентну боротьбу та захист і збільшення долі ринку	нейтральний

*- Складено автором на основі джерел: [245; 250; 251; 252; 253].

Продовження додатку У

Таблиця У.2

Стратегії конкурентоспроможності агрохолдингу «Кернел Груп»

Назва стратегії	Позитивний вплив на фінансово – господарську діяльність	Негативний вплив на фінансово – господарську діяльність	Вплив на рівень ЕБ
Абсолютне лідерство у витратах	Збільшення долі ринку та зростання рентабельності виробництва	Необхідність значних фінансових інвестицій, високі ризики	позитивний
Розвиток ринку	Збільшення долі ринку, зростання доходів	Необхідність значних фінансових інвестицій, складність контролю, високі ризики	нейтральний
Оборонна війна	Підтримання високої долі ринку, високі прибутки	Необхідність значних фінансових інвестицій, залежність від маркетингу та реклами, високі ризики	позитивний
Стратегія лідера (наступальна)	Збільшення долі ринку, збільшення доходів, прибутку, рентабельності	Необхідність значних фінансових інвестицій, залежність від маркетингу та реклами, акцент на інновації та новації, високі ризики	позитивний
Територіальна концентрація	Підвищення ефективності управління	Збільшення залежності від погодних ризиків, ризики країни	негативний
Диверсифікація збуту	Зменшення залежності, збільшення доходів, рентабельності	Необхідність значних фінансових інвестицій, залежність від маркетингу та реклами, високі ризики, ускладнення логістики	позитивний
Стратегія інтегрованого росту	Зменшення витрат, ефект синергії, підвищення якості продукції	Зниження ефективності управління, необхідність значних фінансових інвестицій, можливість проблем з фінансовою стійкістю	нейтральний
Стратегія «багряного океану»	Швидке зростання долі ринку, доходів	Високі витрати на конкурентну боротьбу та захист і збільшення долі ринку	нейтральний

*- Складено автором на основі джерел: [254; 255; 256; 257; 258].

Таблиця У.3

Стратегії конкурентоспроможності агрохолдингу «Астарта»

Назва стратегії	Позитивний вплив на фінансово – господарську діяльність	Негативний вплив на фінансово – господарську діяльність	Вплив на рівень ЕБ
Абсолютне лідерство у витратах	Збільшення долі ринку та зростання рентабельності виробництва	Необхідність значних фінансових інвестицій, високі ризики	позитивний
Розвиток ринку	Збільшення долі ринку, зростання доходів	Необхідність значних фінансових інвестицій, складність контролю, високі ризики	нейтральний
Оборонна війна	Підтримання високої долі ринку, високі прибутки	Необхідність значних фінансових інвестицій, залежність від маркетингу та реклами, високі ризики	позитивний
Стратегія лідера (наступальна)	Збільшення долі ринку, збільшення доходів, прибутку, рентабельності	Необхідність значних фінансових інвестицій, залежність від маркетингу та реклами, акцент на інновації та новації, високі ризики	позитивний
Територіальна концентрація	Підвищення ефективності управління	Збільшення залежності від погодних ризиків, ризики країни	негативний
Диверсифікація збуту	Зменшення залежності, збільшення доходів, рентабельності	Необхідність значних фінансових інвестицій, залежність від маркетингу та реклами, високі ризики, ускладнення логістики	позитивний
Стратегія інтегрованого росту	Зменшення витрат, ефект синергії, підвищення якості продукції	Зниження ефективності управління, необхідність значних фінансових інвестицій, можливість проблем з фінансовою стійкістю	нейтральний
Стратегія «багряного океану»	Швидке зростання долі ринку, доходів	Високі витрати на конкурентну боротьбу та захист і збільшення долі ринку	нейтральний

*- Складено автором на основі джерел: [259; 260; 261; 262; 263].

Продовження додатку У

Таблиця У.4

Стратегії конкурентоспроможності агрохолдингу «Група компаній «Овостар
Юніон»»

Ринок	Назва стратегії	Позитивний вплив на фінансово – господарську діяльність	Негативний вплив на фінансово – господарську діяльність	Вплив на рівень ЕБ
Україна	Абсолютне лідерство у витратах	Збільшення долі ринку та зростання рентабельності виробництва	Необхідність значних фінансових інвестицій, високі ризики	позитивний
	Розвиток ринку	Збільшення долі ринку, зростання доходів	Необхідність значних фінансових інвестицій, складність контролю за покупцями франшизи, високі ризики	нейтральний
	Наступальна війна	Збільшення долі ринку, зростання доходів, прибутків, рентабельності	Необхідність значних фінансових інвестицій, залежність від маркетингу та реклами, високі ризики	нейтральний
	Стратегія лідера (наступальна)	Збільшення долі ринку, збільшення доходів, прибутку, рентабельності	Необхідність значних фінансових інвестицій, залежність від маркетингу та реклами, акцент на інновації, високі ризики	позитивний
	Територіальна концентрація	Підвищення ефективності управління	Ризики регіону, проблеми з залученням персоналу	негативний
	Диверсифікація збуту	Зменшення залежності, збільшення доходів, рентабельності	Необхідність значних фінансових інвестицій, залежність від маркетингу та реклами, високі ризики, ускладнення логістики	позитивний
	Стратегія інтегрованого росту	Зменшення витрат, ефект синергії, підвищення якості продукції	Зниження ефективності управління, необхідність значних фінансових інвестицій, можливість проблем з фінансовою стійкістю	нейтральний
	Стратегія «багряного океану»	Швидке зростання долі ринку, доходів	Високі витрати на конкурентну боротьбу та захист і збільшення долі ринку	нейтральний
Міжна родні ринки	Фокусування	Отримання певного розміру доходів	Обмежені можливості для зростання	негативний
	Проникнення на ринок	Збільшення доходів та обсягів виробництва	Високі ризики та можливість понесення збитків	нейтральний
	Партизанська війна	Збільшення доходів та обсягів виробництва	Обмежені можливості для зростання	негативний
	Стратегія послідовника	Відносно низькі витрати та ризики	Обмежені можливості для зростання	негативний
	Територіальна концентрація	Підвищення ефективності управління	Ризики країни	негативний
	Диверсифікація збуту	Зменшення залежності, збільшення доходів, рентабельності	Необхідність значних фінансових інвестицій, залежність від маркетингу та реклами, високі ризики, ускладнення логістики	позитивний
	Стратегія концентрованого росту	Посилення позицій на ринку, збільшення доходів	Високі ризики, залежність від маркетингу та реклами	негативний
	Стратегія «багряного океану»	Швидке зростання долі ринку, доходів	Високі витрати на конкурентну боротьбу та захист і збільшення долі ринку	нейтральний

*- Складено автором на основі джерел: [264; 265; 266].

Продовження додатку У

Таблиця У.5

Стратегії конкурентоспроможності агрохолдингу «AgroGeneration»

Назва стратегії	Позитивний вплив на фінансово – господарську діяльність	Негативний вплив на фінансово – господарську діяльність	Вплив на рівень ЕБ
Фокусування	Отримання певного розміру доходів	Обмежені можливості для зростання	негативний
Проникнення на ринок	Збільшення доходів та обсягів виробництва	Високі ризики та можливість понесення збитків	нейтральний
Партизанська війна	Збільшення доходів та обсягів виробництва	Обмежені можливості для зростання	негативний
Стратегія послідовника	Відносно низькі витрати та ризики	Обмежені можливості для зростання	негативний
Територіальна концентрація	Підвищення ефективності управління	Збільшення залежності від погодних ризиків, ризики країни	негативний
Диверсифікація збуту	Зменшення залежності, збільшення доходів, рентабельності	Необхідність значних фінансових інвестицій, залежність від маркетингу та реклами, високі ризики, ускладнення логістики	позитивний
Стратегія інтегрованого росту	Зменшення витрат, ефект синергії, підвищення якості продукції	Зниження ефективності управління, необхідність значних фінансових інвестицій, можливість проблем з фінансовою стійкістю	нейтральний
Стратегія «багряного океану»	Швидке зростання долі ринку, доходів	Високі витрати на конкурентну боротьбу та захист і збільшення долі ринку	нейтральний

*- Складено автором на основі джерел: [267; 268; 269; 270; 271].

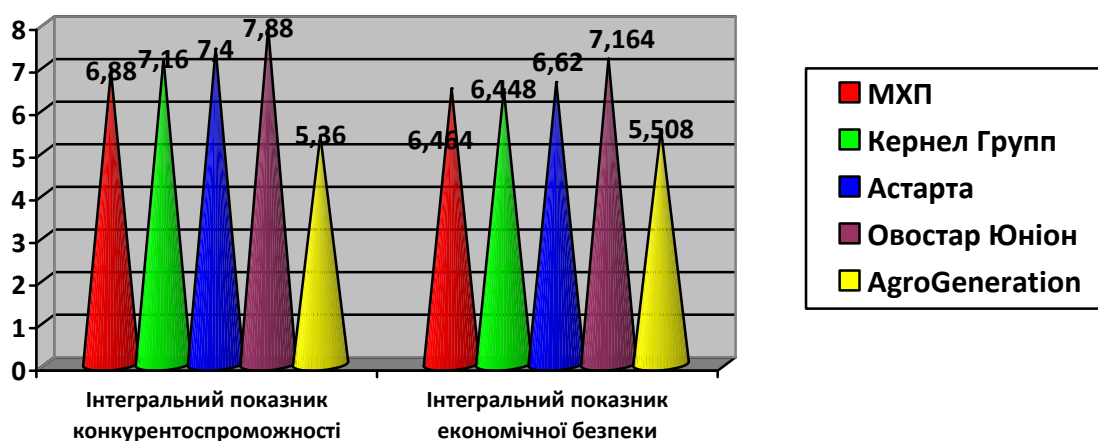


Рис. У.1. Інтегральні показники конкурентоспроможності та економічної безпеки агрохолдингів України

*- Розроблено автором.

Додаток Ф

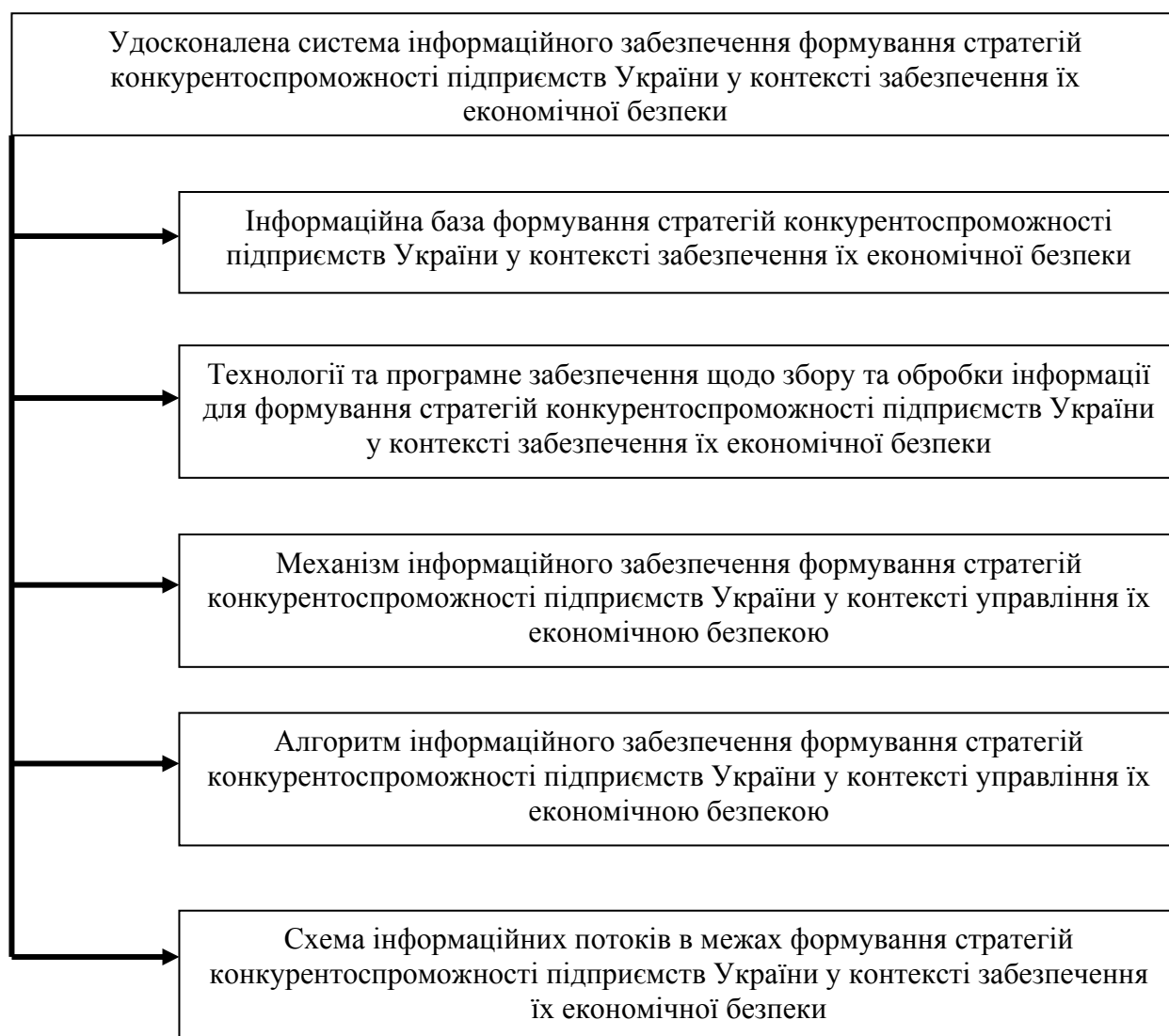


Рис. Ф.1. Удосконалена система інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті забезпечення їх економічної безпеки

*-Розроблено автором.

Продовження додатку Ф



Рис. Ф.2. Програмні продукти та інформаційні технології для формування і управління інформаційним забезпеченням в межах розробки стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті забезпечення їх економічної та інформаційної безпеки

*- Складено автором на основі джерел: [289, с. 94 - 95].

Продовження додатку Ф



Рис. Ф.3. Механізм інформаційного забезпечення формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті управління їх економічною та інформаційною безпекою

*-Розроблено автором.

Продовження додатку Ф

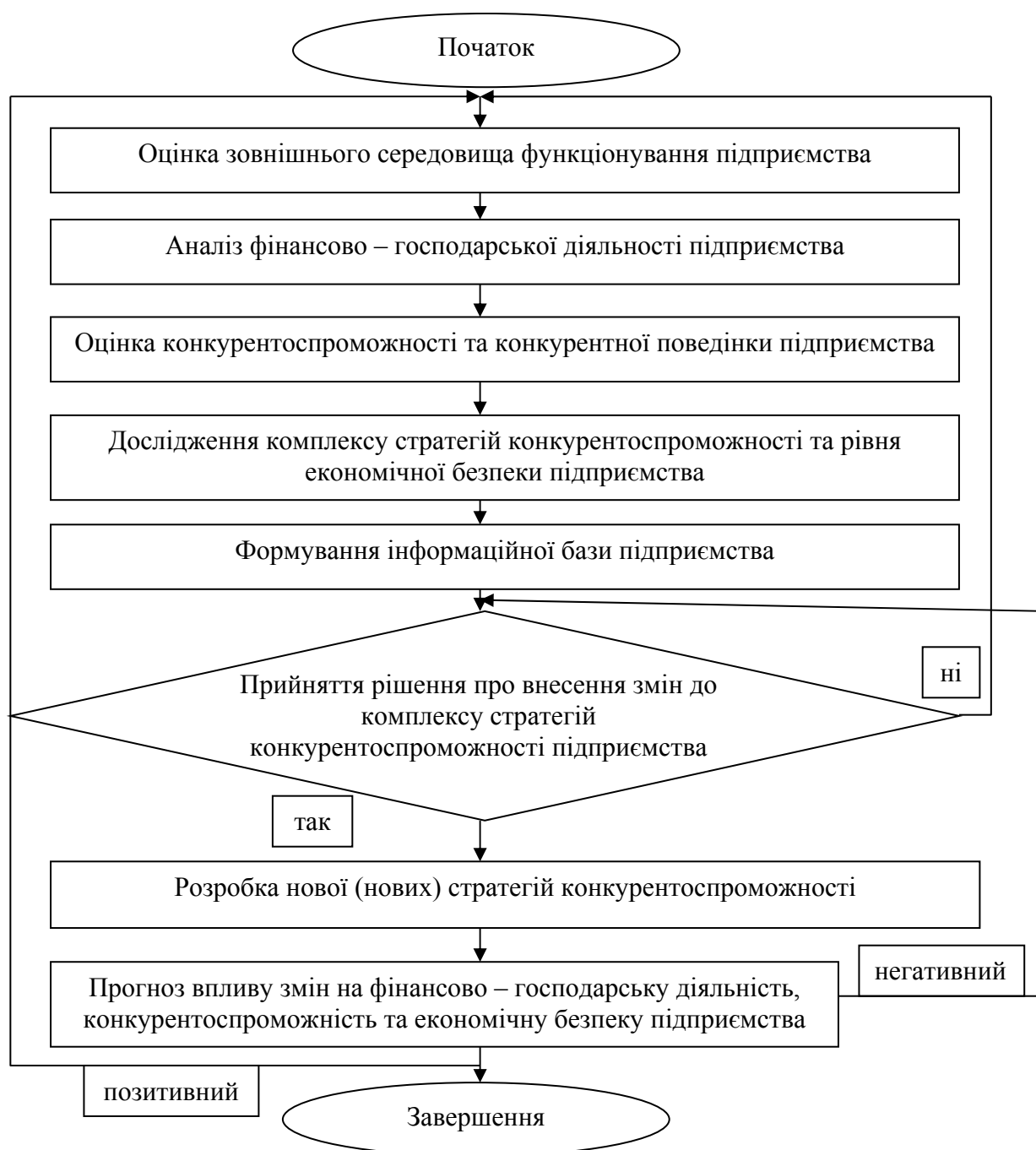


Рис. Ф.4. Алгоритм функціонування удосконаленої інформаційної системи формування стратегій конкурентоспроможності підприємств України у контексті забезпечення їх економічної та інформаційної безпеки

*- Складено автором на основі джерел: [294, с. 86].

Продовження додатку Ф

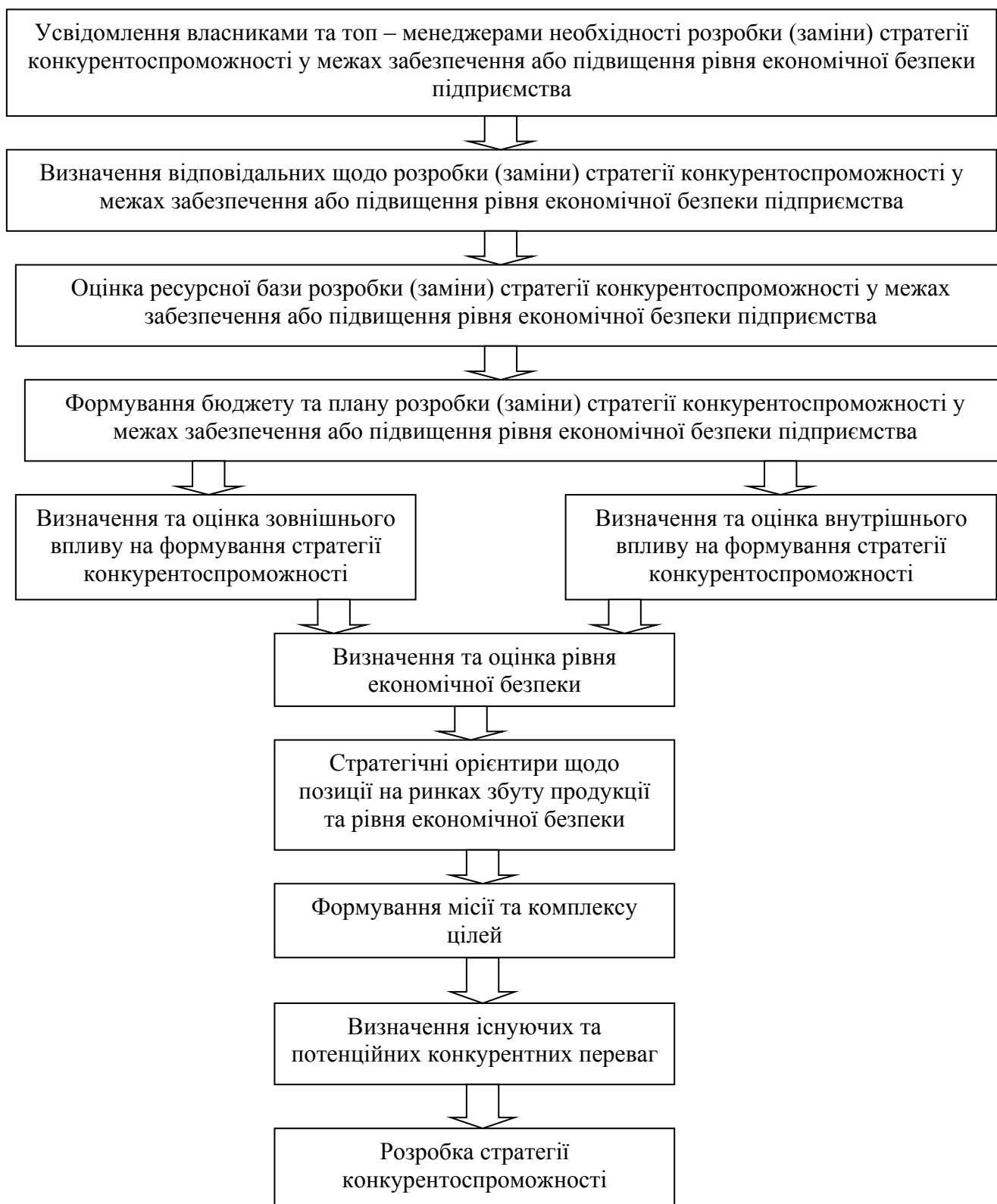


Рис. Ф.5. Процедура формування стратегії конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки

*-Розроблено автором.

Продовження додатку Ф



Рис. Ф.6. Процедура формування комплексу стратегій конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки

*-Розроблено автором.

Продовження додатку Ф



Рис. Ф.7. Алгоритм відбору стратегії конкурентоспроможності агрохолдингів для забезпечення їх економічної безпеки

*-Розроблено автором.

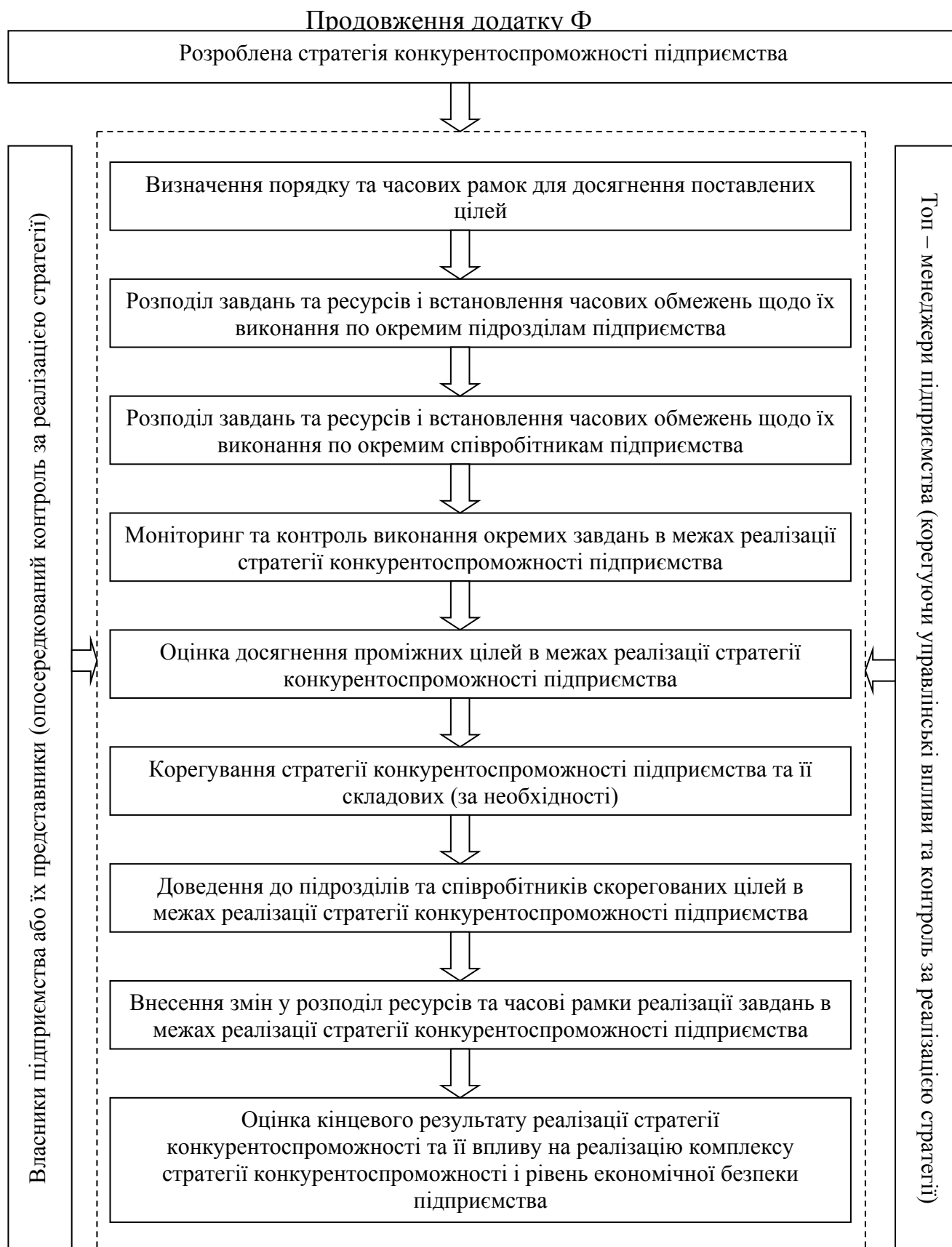


Рис. Ф.8. Механізм реалізації окремої стратегії конкурентоспроможності в межах забезпечення економічної безпеки підприємства

*-Розроблено автором.

Продовження додатку Ф

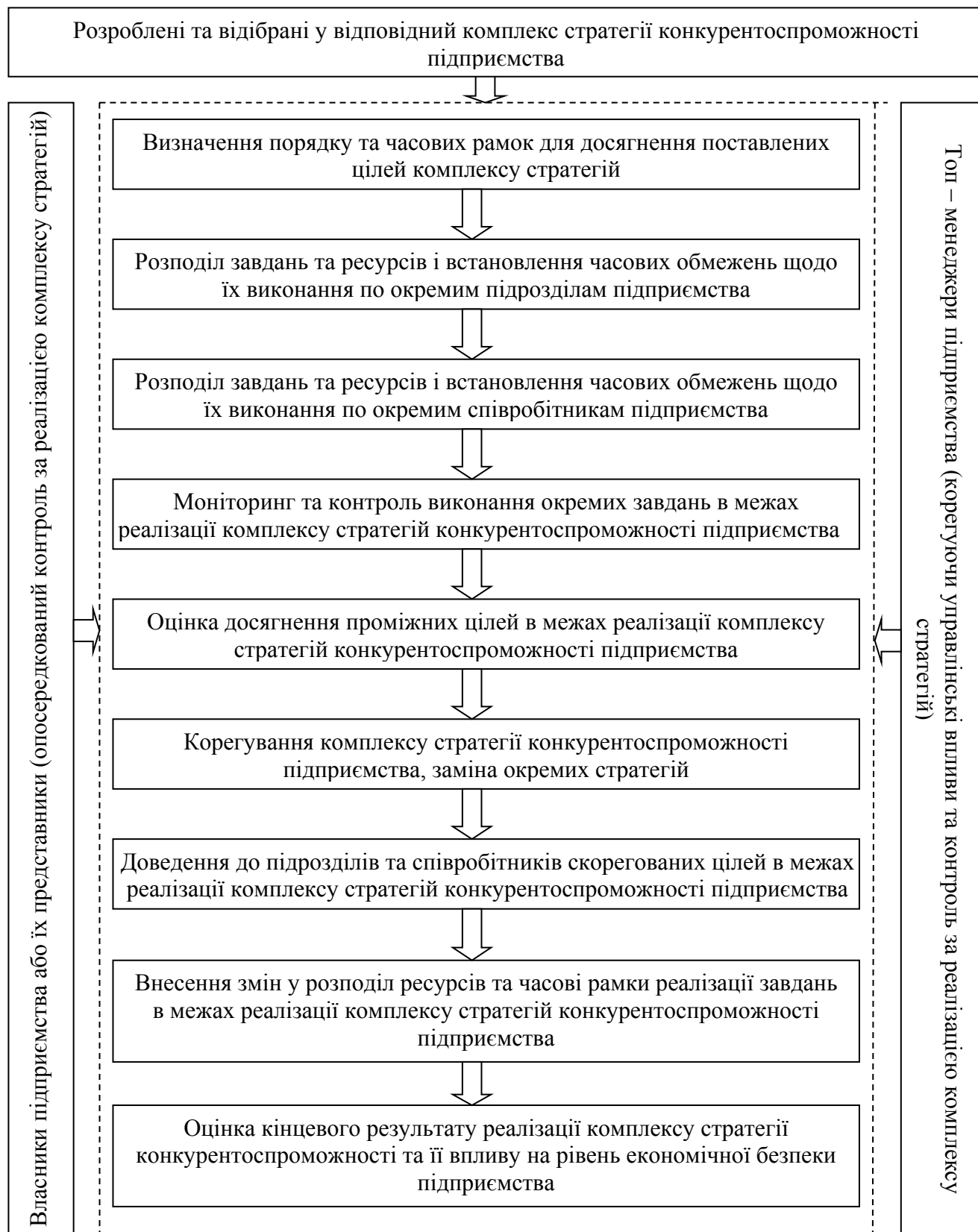


Рис. Ф.9. Механізм реалізації комплексу стратегій конкурентоспроможності в межах забезпечення економічної безпеки підприємства

*-Розроблено автором.

Додаток X

Таблиця X.1

Оцінка рівня конкурентоспроможності (комплексу стратегій конкурентоспроможності) та економічної безпеки агрохолдингу

«Миронівський хлібопродукт»

Складові оцінки	Бали
1. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища	
Вплив зовнішнього середовища	8
Вплив внутрішнього середовища	2
Якість системи інформаційного забезпечення	1
Придатність програмних продуктів	1
Всього балів:	12
2. Рівень конкурентоспроможності	
Частка ринку та динаміка її зміни	10
Якість та результативність розробки, впровадження і реалізації окремих стратегій конкурентоспроможності	3
Диверсифікація ринків збуту	2
Диверсифікація продуктової лінійки	3
Швидкість та ефективність реакції на зміни конкурентного середовища	6
Всього балів:	24
3. Фінансово – господарська діяльність	
Розмір та динаміка чистого прибутку	15
Всього балів:	15
Підсумкова оцінка:	51

*- Складено автором на основі джерел: [250; 251; 252; 253].

Таблиця X.2

Оцінка рівня конкурентоспроможності (комплексу стратегій конкурентоспроможності) та економічної безпеки агрохолдингу «Кернел

Групп»

Складові оцінки	Бали
1. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища	
Вплив зовнішнього середовища	8
Вплив внутрішнього середовища	2
Якість системи інформаційного забезпечення	1
Придатність програмних продуктів	1
Всього балів:	12
2. Рівень конкурентоспроможності	
Частка ринку та динаміка її зміни	5
Якість та результативність розробки, впровадження і реалізації окремих стратегій конкурентоспроможності	6
Диверсифікація ринків збуту	5
Диверсифікація продуктової лінійки	3
Швидкість та ефективність реакції на зміни конкурентного середовища	6
Всього балів:	25
3. Фінансово – господарська діяльність	
Розмір та динаміка чистого прибутку	15
Всього балів:	15
Підсумкова оцінка:	52

*- Складено автором на основі джерел: [254; 255; 256; 257; 258].

Продовження додатку Х

Таблиця Х.3

Оцінка рівня конкурентоспроможності (комплексу стратегій конкурентоспроможності) та економічної безпеки агрохолдингу «Астарта»

Складові оцінки	Бали
1. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища	
Вплив зовнішнього середовища	8
Вплив внутрішнього середовища	4
Якість системи інформаційного забезпечення	2
Придатність програмних продуктів	2
Всього балів:	16
2. Рівень конкурентоспроможності	
Частка ринку та динаміка її зміни	10
Якість та результативність розробки, впровадження і реалізації окремих стратегій конкурентоспроможності	3
Диверсифікація ринків збуту	2
Диверсифікація продуктової лінійки	3
Швидкість та ефективність реакції на зміни конкурентного середовища	6
Всього балів:	24
3. Фінансово – господарська діяльність	
Розмір та динаміка чистого прибутку	10
Всього балів:	10
Підсумкова оцінка:	50

*- Складено автором на основі джерел: [259; 260; 261; 262; 263].

Таблиця Х.4

Оцінка рівня конкурентоспроможності (комплексу стратегій конкурентоспроможності) та економічної безпеки агрохолдингу «Група компаній «Овостар Юніон»»

Складові оцінки	Бали
1. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища	
Вплив зовнішнього середовища	8
Вплив внутрішнього середовища	2
Якість системи інформаційного забезпечення	0
Придатність програмних продуктів	0
Всього балів:	10
2. Рівень конкурентоспроможності	
Частка ринку та динаміка її зміни	5
Якість та результативність розробки, впровадження і реалізації окремих стратегій конкурентоспроможності	3
Диверсифікація ринків збуту	2
Диверсифікація продуктової лінійки	3
Швидкість та ефективність реакції на зміни конкурентного середовища	6
Всього балів:	19
3. Фінансово – господарська діяльність	
Розмір та динаміка чистого прибутку	10
Всього балів:	10
Підсумкова оцінка:	39

*- Складено автором на основі джерел: [264; 265; 266].

Продовження додатку Х

Таблиця Х.5

Оцінка рівня конкурентоспроможності (комплексу стратегій конкурентоспроможності) та економічної безпеки агрохолдингу

«AgroGeneration»

Складові оцінки	Бали
1. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища	
Вплив зовнішнього середовища	8
Вплив внутрішнього середовища	8
Якість системи інформаційного забезпечення	3
Придатність програмних продуктів	1
Всього балів:	19
2. Рівень конкурентоспроможності	
Частка ринку та динаміка її зміни	10
Якість та результативність розробки, впровадження і реалізації окремих стратегій конкурентоспроможності	6
Диверсифікація ринків збуту	2
Диверсифікація продуктової лінійки	2
Швидкість та ефективність реакції на зміни конкурентного середовища	10
Всього балів:	30
3. Фінансово – господарська діяльність	
Розмір та динаміка чистого прибутку	15
Всього балів:	15
Підсумкова оцінка:	64

*- Складено автором на основі джерел: [267; 268; 269; 270; 271].



Всеукраїнське громадське об'єднання
УКРАЇНСЬКА АГРАРНА КОНФЕДЕРАЦІЯ

Україна, 01030, м. Київ, вул. Богдана Хмельницького, 16-22, офіс 509

тел./факс: (+380 44) 284 32 38, 287 65 66, 289 97 21

№ 2-2/66 від 24.09.2018 р.

ДОВІДКА

про впровадження основних результатів

дисертаційної роботи Вінтсі Жое Розвельта Ідрісси

аспіранта Університету КРОК

на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності в системі економічної безпеки агрохолдингів»

Цією довідкою підтверджуємо, що науково-практичні результати дисертаційного дослідження Вінтсі Жое Розвельта Ідрісси щодо забезпечення конкурентоспроможності в системі економічної безпеки агрохолдингів, мають прикладне значення і були використані в аналітичній роботі ВГО «Українська аграрна конфедерація» при розробці програм і проектів, метою яких є ефективна конкуренція на сільськогосподарських ринках.

Зокрема підтверджуємо використання методичних рекомендацій дисертанта щодо технології оцінювання конкурентоспроможності в системі економічної безпеки агрохолдингів, а також рекомендацій автора щодо розробки оптимальних стратегій підвищення конкурентоспроможності агрохолдингів за умови неухильного дотримання антимонопольного законодавства України.

Висновки автора щодо конкурентних переваг та можливих загроз діяльності агрохолдингів України («Миронівський хлібопродукт», «Кернел Групп», «Астарта», ГК «Овостар Юніон», «AgroGeneration») є корисними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо регулювання їх діяльності в інтересах держави, агробізнесу та споживачів продукції сільського господарства України.

Розроблені автором пропозиції з підвищення конкурентоспроможності в системі економічної безпеки агрохолдингів є внеском у розвиток аграрного бізнесу, який має стимулювати ефективна економічна політика, головною складовою якої є розвинена конкуренція.

Генеральний директор

ВГО «Українська аграрна конфедерація»,

к.е.н., доцент



ДОВІДКА
про впровадження основних результатів
дисертаційної роботи аспіранта Університету КРОК
Вінтсі Жое Розвельта Ідрісси на тему: «Підвищення
конкурентоспроможності у забезпеченні економічної безпеки
агрохолдингів»

N 537 6/2 12.09.2018 р.

Довідка про впровадження засвідчує, що науково-практичні результати дисертаційного дослідження Вінтсі Жое Розвельта Ідрісси щодо підвищення конкурентоспроможності у забезпеченні економічної безпеки агрохолдингів, мають науково-прикладне значення і були використані в діяльності Департаменту аграрної політики та сільського господарства Міністерства аграрної політики та продовольства України при розробці проекту Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2021 року.

Зокрема, зазначаємо використання методичних рекомендацій дисертанта щодо технології оцінювання конкурентоспроможності в системі економічної безпеки агрохолдингів, результатів порівняльного аналізу конкурентоспроможності сільськогосподарських виробників різного типу, систематизацію внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці агрохолдингів, класифікацію рівнів економічної безпеки підприємств.

Розроблені автором пропозиції з підвищення конкурентоспроможності у забезпеченні економічної безпеки агрохолдингів враховано при розробці напрямів ефективної економічної політики, спрямованої на створення конкурентного середовища на сільськогосподарських ринках і забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських товаровиробників.

Висновки автора щодо конкурентних переваг та можливих загроз діяльності агрохолдингів є корисними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо регулювання їх діяльності в Україні в інтересах споживачів сільськогосподарської продукції.

Заступник директора Департаменту
аграрної політики та сільського господарства –
начальник управління рослинництва,
насіництва, садівництва та виноградарства
Міністерства аграрної політики та
продовольства України



Л. Сухомлин



ХЕРСОНСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

пл. Свободи, 1, м. Херсон, 73003, факс (0552) 32-11-03, тел. 22-27-64

e-mail: kanc@khoda.gov.ua, www.khoda.gov.ua

Система управління якістю сертифікована відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015

Код ЄДРПОУ 00022645

№ _____

На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження основних результатів
дисертаційної роботи Вінтсі Жое Розвельта Ідрісси
аспіранта Університету КРОК
на тему: «Підвищення конкурентоспроможності у забезпеченні
економічної безпеки агрохолдингів»**

Цією довідкою зазначаємо, що науково-практичні результати дисертаційного дослідження Вінтсі Жое Розвельта Ідрісси щодо підвищення конкурентоспроможності в контексті економічної безпеки агрохолдингів, мають прикладне значення і були використані в аналітичній роботі Херсонської обласної державної адміністрації при розробці програм соціально-економічного розвитку регіону, метою яких є підтримка безпечної діяльності сільськогосподарських виробників на конкурентних ринках.

Були використані методичні рекомендації дисертанта щодо технології оцінювання конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки агрохолдингів, а також рекомендації автора щодо розробки оптимальних стратегій підвищення конкурентоспроможності агрохолдингів у межах чинного антимонопольного законодавства України.

Висновки автора щодо конкурентних переваг та можливих загроз діяльності агрохолдингів є корисними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо регулювання їх діяльності в регіоні в інтересах споживачів продукції сільського господарства.

Розроблені автором пропозиції з підвищення конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки агрохолдингів сприяють розвитку сільського господарства регіону.

Керівник апарату Херсонської
обласної державної адміністрації

В.Клюцевський

Херсонська обласна державна адміністрація

58-7523/0/18/05 від 17.10.2018



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з наукової роботи

Університету «КРОК»

доктор економічних наук,

професор

І.П. Мігус

« _____ » _____ 2018 р.

А К Т

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Вінтсі Жое Розвельта Ідрісси на тему: «Підвищення конкурентоспроможності у забезпеченні економічної безпеки агрохолдингів», за спеціальністю 21.04.02 – Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності.

Комісія у складі:

Голова:

Директор Навчально-наукового інституту менеджменту безпеки Університету «КРОК»
кандидат економічних наук,
професор Захаров О.І.;

Члени комісії:

Професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою,
доктор економічних наук,
професор Алькема В.Г.;

Доцент кафедри управління фінансово-економічною безпекою,
кандидат економічних наук Я.С. Коваль

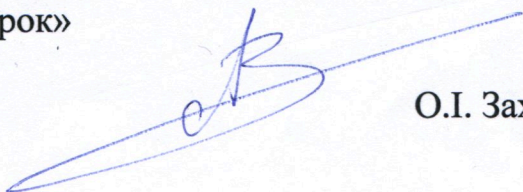
цим актом засвідчує, що результати дисертаційного дослідження Вінтсі Жое Розвельта Ідрісси на тему: «Підвищення конкурентоспроможності у забезпеченні економічної безпеки агрохолдингів», за спеціальністю 21.04.02 – Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності були впроваджені у навчальний процес на кафедрі управління фінансово-економічною безпекою Навчально-наукового інституту менеджменту безпеки Університету «КРОК».

Основні положення дисертаційного дослідження впроваджені в навчальний процес з підготовки магістрів за спеціальністю 073 «Менеджмент», навчальна програма «Управління фінансово-економічною безпекою» при вивченні навчальних дисциплін «Теоретичні основи управління фінансово-економічною безпекою» та «Комплексне забезпечення фінансово-економічної безпеки».

Висновок: результати дисертаційного дослідження Вінтсі Жое Розвельта Ідрісси на тему: «Підвищення конкурентоспроможності у забезпеченні економічної безпеки агрохолдингів» впроваджені в навчальний процес на кафедрі управління фінансово-економічною безпекою Навчально-наукового інституту менеджменту безпеки Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК». Використовуються для підготовки навчально-методичної документації та проведення лекційних, практичних та семінарських занять.

Голова комісії –

Директор Навчально-наукового інституту
менеджменту безпеки Університету «Крок»
кандидат економічних наук,
професор



О.І. Захаров

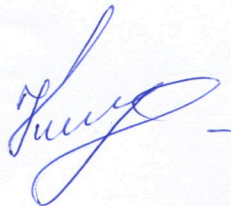
Члени комісії:

Професор кафедри управління
фінансово-економічною безпекою,
доктор економічних наук,
професор



В.Г. Алькема

Доцент кафедри управління
фінансово-економічною безпекою,
кандидат економічних наук



Я.С. Коваль

«___» _____ 2018 року

ДОВІДКА
про впровадження основних результатів
дисертаційної роботи Вінтсі Жое Розвельта Ідрісси,
аспіранта Університету КРОК,
на тему: «Підвищення конкурентоспроможності у забезпеченні економічної
безпеки агрохолдингів»
в управлінську діяльність агрохолдингу «Астарта»

№ 29 / 156 від 03.10.2014р.

Довідка надана Вінтсі Жое Розвельту Ідріссі у тому, що розроблені ним методичні рекомендації щодо технології оцінювання конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки агрохолдингів, а також пропозиції щодо мінімізації загроз економічній безпеці підприємства та формування його конкурентної стратегії було впроваджено в управлінську діяльність агрохолдингу «Астарта».

Результати порівняльного аналізу діяльності різних агрохолдингів, які виявили їх конкурентні переваги та фактори ризику були використані в процесі прийняття управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки агрохолдингу «Астарта».

Директор з розвитку
корпоративного партнерства



С.В.Мозгова