

Інноваційні рішення у забезпеченні безпеки суб'єктів економічних відносин

УДК 330.15:631.115; JEL classification: Q13

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-3-11>

*СЬОМИЧ Микола Іванович, кандидат наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування Полтавської державної аграрної академії Міністерства освіти і науки України
ORCID ID: 0000-0001-7049-9992*

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРИ ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

Сьомич М. І. Управління організаційно-правовою безпекою при формуванні конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу.

Вступ. Функціонування суб'єктів аграрного бізнесу здійснюється під постійним впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, окремі з яких виступають загрозами його організаційно-правовій безпеці. Враховуючи новизну досліджуваної безпеки, питання ідентифікації загроз в цій сфері, визначення інструментів управління, методів і стратегій є актуальним, так як дозволяє розглядати безпеку підприємства ширше ніж в традиційному економічному розумінні.

Мета дослідження полягає у визначенні основних інструментів управління організаційно-правовою безпекою та розробці схеми превентивного управління нею.

Результати. Уточнено різницю між ризиками та загрозами. Здійснено класифікація загроз на контрольовані та неконтрольовані. Надано опис структури методологічного базису управління організаційно правовою безпекою. Визначені етапи управління загрозами організаційно-правовій безпеці суб'єктів аграрного бізнесу. На етапі ідентифікації аналізується зовнішнє середовище за множиною чинників, а внутрішнє середовище – за ментальною картою відповідності інтересам, потребам та цінностям зацікавлених сторін, а також за сферами: ефективність організаційної структури, ієрархія влади, система делегування повноважень, система мотивації, контроль якості продукції, процеси збуту продукції, режим виплати заробітної плати та надання щорічних відпусток, ведення всіх форм звітності, фінансова дисципліна, контроль екологічних нормативів діяльності. Здійснено аналіз зовнішнього середовища функціонування суб'єктів аграрного бізнесу відносно можливих загроз організаційно-правовій безпеці. Розглянуто розробку плану управління загрозами. Описана природа неявних загроз та шляхи управління ними, що передбачає виділення бюджету на покриття непередбачених витрат. Надано опис етапу кількісного й якісного аналізу в управлінні загрозами. Представлено опис розробки шкали класифікації загроз. Визначено шлях аналізу пріоритетів загроз, який передбачає розробку матриці розміщення загроз за двома параметрами: вірогідністю настання та ступенем впливу. Представлена характеристика кількісних методів оцінювання загроз. Надано визначення обсягу бюджету для реалізації стратегії управління організаційно-правовою безпекою. Представлено методичне забезпечення вибору стратегії управління організаційно-правовою безпекою з використанням методу аналізу ієрархій на основі критеріїв результативності, витратності та ефективності. Представлена система превентивного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу.

Ключові слова: загрози, ризики, організаційно-правова безпека, суб'єкт аграрного бізнесу, стратегія управління загрозами, ідентифікація загроз, кількісний аналіз, якісний аналіз, метод аналізу ієрархій.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Управління безпекою будь-якого суб'єкта передбачає розробку відповідних заходів, які стосуються його діяльності в розрізі реакції на події, які вже наступили, або реалізація заздалегідь узгодженого плану недопущення настання відповідних подій. Це в більший або менший мірі відповідає попереджувачому й антикризовому управлінню, але фактично останнє варто віднести до специфічного виду управління безпекою, коли ступінь впливу несприятливих подій на діяльність підприємства заводить його «в глухий кут» – специфіка кризового стану

відображає неспроможність підприємства (суб'єкта аграрного бізнесу) нормально здійснювати свою діяльність, що вимагає кардинальних управлінських рішень. З цієї причини необхідно розділяти дії в межах управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, що залежить від таких складових як: характер поточних загроз, сама природа управлінських дій, наслідки впливу загроз на діяльність підприємства. Характер впливу загрози на діяльність підприємства в розрізі організаційно-правової безпеки передбачає виокремлення ряду стадій: на попередній стадії загроза

існує у зовнішньому або внутрішньому середовищі, на стадії безпосереднього впливу підприємство відчуває наслідки впливу загроз, на остаточній стадії окремі наслідки впливу загроз взаємодіють із іншими підсистемами підприємства, обумовлюючи ряд наступних станів підприємства. Враховуючи такий розподіл, кризовий стан може бути наслідком впливу окремої загрози або сукупного впливу їх множини.

Таким чином, варто розрізнити безпосередньо негативний вплив зовнішньої загрози на організаційно-правову безпеку суб'єкта аграрного бізнесу, результат цього негативного впливу та наслідки для всього підприємства як системи. Відповідно кризовий стан може наступити не тільки як результат впливу загрози, але й як накопичений негативний результат функціонування підприємства під впливом множини загроз без реалізації відповідних стратегій недопущення або нівелювання несприятливих результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Враховуючи новизну організаційно-правової безпеки як сфери дослідження, де відсутні ґрунтовні наукові нароби, дослідження автора формувалися на базі результатів, отриманих такими авторами як: Г. Атамановою, Д. Буркальцевою, Т. Васильцівим, В. Вахлаковою, В. Гейцем, С. Ілляшенком, О. Ляшенком, М. Караїм, М. Кизимом, А. Козаченко, Я. Маликом, О. Маслаком, О. Марченко, І. Мойсеєнко, Є. Овчаренком, В. Пономарьовим, О. Россошанською, С. Шкарлетом, Л. Шемаєвою, Л. Шульженко. Питання управління загрозами розроблялися на основі досліджень управління ризиками проєктів, де значний внесок зроблено такими авторами як: М. Н. Скурихін, Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик, А. І. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко, Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай, І. І. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогте, І. А. Дмитрієв, Г. В. Деділова, І. М. Кирчата.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у визначенні основних інструментів управління організаційно-правовою безпекою та розробці схеми превентивного управління нею.

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи зміст понять «ризик» та «загроза», беручи до уваги різницю в їх розумінні, необхідно зазначити близькість їх природи, яка полягає в їх невизначеності. Всі ризики та загрози мають вірогідний характер із різним впливом на діяльність підпри-

ємства. Управління загрозами за своїм характером близько до управління ризиками з тією різницею, що останнє передбачає можливість врахування позитивних результатів впливу ризикам, які не властиві загрозам. Особливості організаційно-правової безпеки полягають саме у специфічності загроз для підприємств – суб'єктів аграрного бізнесу – що вимагає розробки відповідних заходів. Сукупність цих заходів, а також визначення правил та процедур їх розробки, впровадження, узгодження та реалізації і складають безпосередній зміст управління організаційно-правовою безпекою з урахуванням особливостей функціонування об'єктів дослідження. Основою управління має виступати методологічний базис, який об'єднує принципи, функції, стратегії та методи. Ефективне управління в додаток до цих складових вимагає розробки алгоритмів і методів.

Повертаючись до розподілу загроз на контрольовані та неконтрольовані, необхідно розробляти інструментарій управління ними з урахуванням цих особливостей. Невизначена природа загроз пов'язана із тим, що їх вплив на діяльність об'єкта аграрного бізнесу є непостійним та залежить від вірогідності настання тих чи інших подій. Отже ключовими в детермінації загроз виступає їхня ідентифікація, оцінка вірогідності настання та встановлення природи впливу на діяльність підприємства. Враховуючи ці аспекти було запропоновано стратегії управління організаційно-правовою безпекою, до яких віднесено стратегію ухилення, стратегію прийняття, стратегію управління і стратегію передачі. Варто зазначити, що безпосередньо управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу передбачає розробку та впровадження дій недопущення руйнівного впливу загроз на діяльність підприємства у відповідних сферах. А, враховуючи, що управляти невизначеностями неможливо, вплив стосується поточних дій підприємства, які складають кожен із цих стратегій. Як було зазначено, всі інші елементи методологічного базису варто вважати універсальними, що обумовлює потребу в їх дотриманні всіма суб'єктами аграрного бізнесу в будь-яких умовах господарювання. Натомість, вибір кожної стратегії залежить безпосередньо від характеру впливу загроз, їх кількості та вірогідності настання. Беручи до уваги зміст цих стратегій, не можна не зауважити, що витратність їх реалізації має бути обґрунтована відповідним рівнем ефективності реалізації

дій в межах кожної стратегії. Під ефективністю варто розуміти перевищення позитивного ефекту від впровадження стратегії управління загрозами над потенційними втратами від настання наслідків впливу загроз на діяльність підприємства. Будь-які дії обґрунтовані лише до відповідної міри доцільності її впровадження. Саме управління загрозами організаційно-правової безпеки на основі виокремлення керованих і некерованих дозволяє ефективно направляти зусилля на забезпечення нормального функціонування підприємства шляхом ухилення, недопущення або нівелювання впливу загроз.

Управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу має розпочинатися з ідентифікації загроз. На цьому етапі аналізується зовнішнє середовище стосовно можливості виникнення обставин, які матимуть негативний вплив на стан суб'єкт аграрного бізнесу в розрізі його організаційно-правової безпеки. Аналіз внутрішнього середовища відповідно до можливості виникнення загроз доцільно здійснювати за ментальною картою відповідності інтересам, потребам і цінностям зацікавлених сторін. Ці загрози варто вважати керованими, так як при дотриманні інтересів, цінностей та потреб вірогідність виникнення загроз є мінімальною. Крім сфер ментальної карти варто аналізувати сфери за складовими організаційно-правової безпеки, які охоплюють: ефективність організаційної структури, ієрархія влади, система делегування повноважень, система мотивації, контроль якості продукції, процеси збуту продукції, режим виплати заробітної плати та надання щорічних відпусток, ведення всіх форм звітності, фінансова дисципліна, контроль екологічних нормативів діяльності.

Аналіз зовнішнього середовища на предмет можливості виникнення загроз організаційно-правової безпеці суб'єкту аграрного бізнесу доцільно здійснювати за окремими групами чинників, які можуть набути форми загроз. Переважна більшість груп чинників впливають на результативність діяльності підприємства, що розглядається в контексті економічної безпеки. Для сільськогосподарських підприємств завжди залишається актуальним та важливим моніторинг екологічних і природно-кліматичних параметрів, так як більша частина виробників займається рослинництвом. В контексті організаційно-правової безпеки серед цих чинників загрозами можуть виступати такі, які призводять до значного погіршення по-

казників якості продукції, що в результаті не дозволяє реалізовувати її за призначенням, а в разі невиявлення даного чинника – може призвести до несприятливих правових наслідків з боку покупців.

Стихійні лиха мають специфічний характер, що дозволяє їх розглядати як чинники, що загрожують безпеці підприємства в цілому: і економічній, і організаційно-правовій. Неможливість передбачення їх виникнення та катастрофічні наслідки дозволяють реалізовувати виключно стратегії страхування від їх настання, враховуючи порівняно низький рівень вірогідності. Найбільшу загрозу серед зовнішніх чинників складають інституційні, до яких варто віднести всі можливі зміни в законодавстві, через які діяльність суб'єкту аграрного бізнесу може бути обмежена або призупинена. Це стосується режимів сприяння зовнішньоекономічній діяльності, зміни порядку отримання субсидій або дотацій, перегляду вимог до стандартів якості продукції тощо. Такі події вимагають перегляду правових засад діяльності суб'єкта аграрного бізнесу – тому для недопущення зупинки діяльності можливість виникнення таких загроз має бути ідентифікована для обґрунтування належних стратегій реакції: або стратегії прийняття загроз або уникнення шляхом зміни організаційно-правових засад діяльності суб'єкта аграрного бізнесу та вдосконалення правил і процедур. До цієї групи загроз також варто віднести можливі корупційні або протизаконні дії, які торкаються порушення майнової цілісності суб'єкта аграрного бізнесу або силової зміни власника. В цих випадках мають використовуватися стратегії захисту у формі укладання угод із охоронними структурами та юридичними установами, компетентність яких стосується саме захисту від подібних дій.

Ефективне управління загрозами вимагає розробки відповідного плану [1-4], який включає обґрунтування методології відносно використання підходів, інструментів, методів і моделей управління загрозами, а також джерел інформації, які мають використовуватися в ході управління. Важливим питанням в плануванні є розподіл повноважень і відповідальності із уточненням конкретних структур і посадових осіб, які мають займатися управлінням розглянутими загрозами. Наступної складовою управління є розроблений графік проведення заходів. Особливої уваги в ході планування необхідно надавати розробці порогових значень загроз для

стейкхолдерів, що передбачає встановлення метрик та їх значень, за якими здійснюється ідентифікація вірогідності настання несприятливих наслідків від впливу загрози. Особливої уваги вимагають звітність і спостереження як форми документування результатів дій у сфері управління організаційно-правовою безпекою із обов'язковим інформуванням зацікавлених сторін. Останнім елементом виступає бюджетування, яке торкається груп виокремлених загроз, санкціонування яких повинно здійснюватися за узгодженням з вищим керівництвом.

Ідентифікація можливих керованих загроз вимагає детального розгляду рівня задоволеності стейкхолдерів діяльністю підприємства на предмет можливості виникнення конфліктів, які обмежать нормальну діяльність суб'єкта аграрного бізнесу.

Для ідентифікації загроз варто використовувати такі методи як: мозковий штурм, метод Дельфі, структурні діаграми, SWOT-аналіз, метод номінальної групи, потокові діаграми, картки Кроуфорда, діаграми спорідненості тощо [3-5].

Етап ідентифікації загроз має завершуватися формуванням переліку у формі реєстру із відповідними характеристиками, які відображають їх природу, рівень вірогідності настання, характер впливу на діяльність підприємства, зацікавлені сторони, можливість прийняття загроз або управління ними із зазначенням відповідної стратегії або методу, можливості для покращення управління та стратегічні зміни. Крім групи явних загроз існує досить чисельна група неявних, ідентифікація яких не є доцільною з точки зору економічної ефективності витрачання ресурсів на їх моніторинг і недопущення. Ці загрози варто вважати непередбачуваними, а їх вплив на організаційно-правову безпеку суб'єкта аграрного бізнесу є незначним і невідчутним. Натомість використання ресурсу для управління цими загрозами є значним і необґрунтованим. До таких загроз відносять штрафи, пені на незначні суми, накладні витрати для врегулювання мілких конфліктів тощо. Найскладнішим питанням на етапі ідентифікації загроз є виявлення всіх вагомих, які мають бути виокремлені, і для управління якими мають бути обрані належні стратегії. Найбільшою помилкою є невраховання значних загроз, втрати за якими можуть перевищити допустимий обсяг бюджету покриття непередбачених.

Наступний етап управління організаційно-правовою безпекою передбачає якіс-

ний та кількісний аналіз. Якісний аналіз передбачає класифікацію всіх виокремлених загроз за множиною критеріїв для розробки інструментів подальшого управління ними. Перш за все, це стосується розробки шкали класифікації загроз за вірогідністю, для розробки якої необхідно визначити характер впливу загроз на окремі підсистеми діяльності підприємства, що, в першу чергу, стосується організаційної та правової складових.

Розробка шкали передбачає визначення ступеня міри впливу виникнення загрози на діяльність підприємства. Це означає, що навіть при низькій вірогідності окремі загрози можуть здійснювати значний негативний вплив на діяльність суб'єкта аграрного бізнесу, включаючи часткове або повне обмеження діяльності. Це означає, що при низькому рівні ймовірності появи загрози вона має високий ступень негативного впливу і має бути віднесена до відповідної класифікації.

Після розробки шкали, ґрунтуючись на ступені впливу на діяльність та вірогідності виникнення, аналізуються пріоритети загроз, що передбачає позиціонування всіх загроз на матриці, де поєднано ці оцінки. Укрупнено класифікація [3, 5], передбачає їх розподіл на 4 групи за кластерами: «тигри» – загрози з високою ймовірністю та вагомими наслідками – найбільш небезпечні для організаційно-правової безпеки, потребують особливої уваги, розробки заходів щодо управління, мають бути контрольовані безпосередньо вищим керівництвом; «алігатори» – загрози з вагомими наслідками, але низькою ймовірністю, недопущення яких можливе при ретельному моніторингу; «цуцики» – загрози з високою ймовірністю, але помірними наслідками впливу, що вимагає меншої уваги ніж до алігаторів; «кошенята» – найменш загрозливі чинники із низькою вірогідністю та незначним впливом.

Кількісний аналіз передбачає отримання чисельної оцінки впливу загрози на діяльність суб'єкта аграрного бізнесу в забезпеченні організаційно-правової безпеки, який передбачає обґрунтування системи показників для оцінки, вибір методів, формування інформаційної бази, побудову економіко-математичних моделей для оцінки альтернатив та вибір підмножини рішень [6; 7].

В рамках кількісного аналізу вирішується ряд завдань: по-перше, здійснюється пряма оцінка загроз на підставі відомої ймовірнісної інформації; по-друге, зворотна оцінка передбачає прийняття відповідного рівня загрози, визначення діапазону значень вихідних па-

раметрів з урахуванням встановлених обмежень, які змінюються; по-третє, дослідження чутливості та стійкості результативних критеріальних показників відносно важливих змін вихідних параметрів, викликаних неточністю початкової інформації і ступенем ймовірності результатів [7, с. 126-127].

В якості методів кількісного аналізу можуть використовуватися експертні, які передбачають аналіз думок провідних фахівців у відповідній галузі, дослідження чутливості, що передбачає побудову математичних моделей опису залежностей між параметрами ефективності системи та чинниками загроз із розрахунком показників еластичності та інтервалу коливань чинників. Також може використовуватися аналіз сценаріїв розвитку подій, який передбачає побудову когнітивної моделі взаємозалежності між параметрами діяльності підприємства у сферах організаційно-правової безпеки, що дозволяє здійснювати імітаційне моделювання та визначати кількісний вплив на визначені параметри діяльності підприємства. Оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний сценарії дозволяють об'єднати всі можливі варіанти розвитку подій для розробки заходів реакції на кожний із цих сценаріїв. Особливу увагу варто приділити використанню теорії ігор для дослідження можливих конфліктних ситуацій взаємодії зацікавлених сторін. Варто мати на увазі можливість виникнення конфлікту інтересів між зацікавленими сторонами, що виступає вагомою загрозою. Управління цими конфліктами варто будувати на використанні здобутків саме теорії ігор. Ефективним варто визнати кількісний метод «дерева рішень», побудова якого передбачає визначення послідовності структури, де кожному об'єкту організаційно-правової безпеки відповідає один вузол рішення. Ці вузли є ключовими подіями прийняття рішень або виникнення наслідків від загроз, а стрілки відображають дії. Дерево включає дані щодо кількісного виміру наслідків впливу загроз на організаційно-правову безпеку суб'єкта аграрного бізнесу та ймовірність настання події.

В результаті кількісного оцінювання за кожною із ідентифікованих загроз розраховується сума резерву покриття, яка визначається шляхом перемноження вірогідності виникнення загрози організаційно-правовій безпеці суб'єкта аграрного бізнесу на суму втрат від її впливу. Наприклад, виникнення страйку на підприємстві може призвести до зупинки виробництва із відповідною можливою тривалістю, яка призведе до потенцій-

них збитків у відповідному фінансовому еквіваленті. На жаль, велика кількість загроз не має кількісного відображення, а характер їх впливу передбачає виникнення ускладнень в поточній діяльності підприємства. Це виступає ключовою особливістю організаційно-правової безпеки в порівнянні з економічною, де більшість втрат має кількісний вимір. В разі впровадження санкцій щодо діяльності, підприємство не може продовжувати повноцінно функціонувати, що ускладнює кількісне оцінювання. З іншого боку, саме ці розраховані суми резервів виступають головним орієнтиром відносно суми превентивних витрат, які підприємство згодне понести для недопущення виникнення ідентифікованої загрози. Оцінювання ефективності цих витрат передбачає порівняння із потенційними втратами, в разі настання наслідків впливу загроз.

Одночасно з цим етапом здійснюється вибір стратегій управління загрозами організаційно-правової безпеці суб'єкта аграрного бізнесу. Для реалізації ефективного вибору доцільно використовувати метод аналізу ієрархії запропонований Т. Сааті [8], який передбачає обґрунтування вибору альтернатив на основі множини критеріїв. Альтернативами варто вважати 4 запропоновані вище типи стратегій. В якості критеріїв надаймо такі. Перший критерій результативності відображає ступінь уникнення негативних наслідків її впливу на організаційно-правову безпеку суб'єкта аграрного бізнесу. Критерій витратності відображає порівняння стратегій за сумами коштів, необхідних для їх реалізації. На відміну від попереднього критерію цей має обернений вплив: чим більша витратність, тим менший пріоритет має стратегія за цим критерієм. Критерій ефективності оцінює порівняння стратегій відносно ступеня досягнення цілей управління. Для окремих загроз стратегія управління не дозволяє досягати максимально бажаних результатів через неспроможність зниження вірогідності впливу або масштабу, але стратегія уникнення може бути ще менш ефективною. В даному випадку за критерієм ефективності обирається та, яка дозволяє в найбільшій мірі наблизитися до бажаного результату. Алгоритм вибору передбачає попереднє порівняння критеріїв за ступенем їх вагомості, що формує вектор їх пріоритетів. На наступних етапах здійснюється порівняння стратегій за кожним із зазначених критеріїв. Для порівняння використовується шкала відносної важливості, а для оцінюван-

ня узгодженості матриць попарних порівнянь та всієї ієрархічної структури розраховується індекс сумісності.

Загальну схему обґрунтування стратегій управління загрозами організаційно-правовій безпеці суб'єктів аграрного бізнесу варто представити таким чином (рис. 1).

Зазначений метод доцільно здійснювати для найбільш значущих загроз, особливо для «тигрів» і «крокодилів». Для окремих загроз можуть використовуватися лише декілька стратегій. Натомість запропоновані критерії є універсальними для всіх ідентифікованих загроз.

Після проведення етапів ідентифікації загроз, кількісного та якісного аналізу, вибору стратегій управління формується бюджет для покриття витрат на стратегіям, який складається із додаткових фактичних витрат, які необхідно понести для страхування випадків виникнення загроз, та резервного фонду, кошти якого були спрямовані на покриття наслідків впливу загроз в контексті стратегій прийняття або уникнення, витрати за якими, на відміну від стратегії управління, найчастіше виникають саме в разі настання факту впливу загрози.

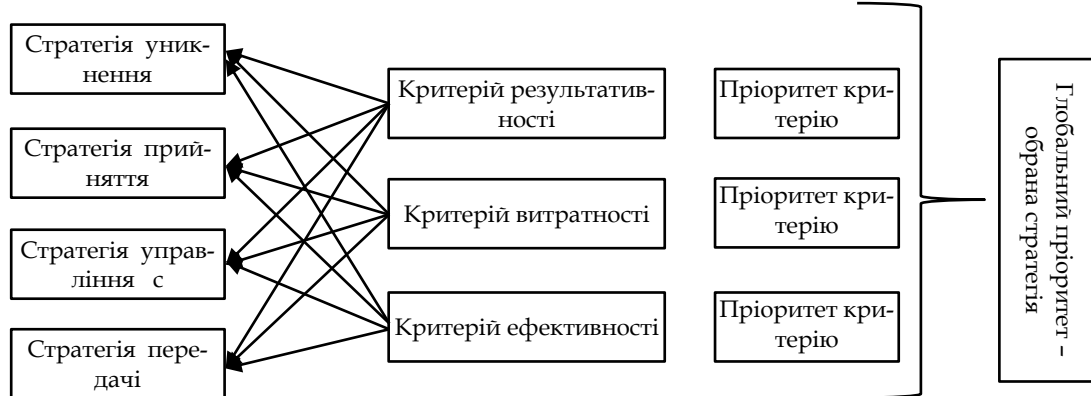


Рис. 1. Схема обґрунтування стратегій управління загрозами організаційно-правовій безпеці суб'єктів аграрного бізнесу

Завершенням плану управління загрозами є обґрунтування індикаторів відстеження його реалізації. Для зовнішнього середовища, враховуючи високий ступінь його стохастичності, це передбачає регулярний перегляд норм законодавства, аналіз його стану за групами чинників: фінансовими, соціальними, економічними, демографічними тощо. Для внутрішнього середовища індикатори мають розроблятися для сфер ментальної карти організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу.

Наданий методичний інструментарій управління організаційно-правовою безпекою суб'єкта аграрного бізнесу варто представити у вигляді відповідної схеми, яка відображає послідовність реалізації запропонованих заходів (рис. 2).

За допомогою представленого порядку та процедурного забезпечення з одночасним використанням інструментарію стратегічного управління, методів економічної діагностики результативності діяльності підприємства та виокремлення якісного та кількісного виміру оцінювання керованих та некерованих загроз, запропоновано функціональне навантаження системи організаційно-правової безпеки підприємства, в тому числі

й в розрізі управління ризиками як первинної економічної загрози.

Перевагою превентивного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу є попередній аналіз всіх можливих ризиків у формі загроз для недопущення значного несприятливого впливу на діяльність об'єкта аграрного бізнесу. Комплексне якісне оцінювання дозволяє виділити найсуттєвіші загрози, розробка стратегій управління якими є головним пріоритетом управління безпекою. Виокремлення чисельних незначних загроз не зважаючи на їх низький пріоритет обумовлює потребу в розробці плану управління діяльністю з метою недопущення їх виникнення.

Крім виділення бюджету на покриття стратегій управління загрозами для неявних загроз необхідно резервувати кошти як непередбачені витрати. Такий досвід управління загрозами близький до управління ризиками в проектах, що дозволяє ефективно досягати поставлених цілей управління загрозами та забезпечувати нормальне функціонування суб'єкта аграрного бізнесу. Перевагою запропонованого методу аналізу ієрархій Т. Сааті є простота у використанні, що дозволяє використовувати цей інструментарій менеджерам середньої ланки.



Рис. 2. Схема превентивного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу

Висновки. На основі класифікації загроз на керовані та некеровані, зовнішнього та внутрішнього середовища було розроблено схему превентивного управління організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, зміст якої полягає в реалізації комплексу послідовних заходів щодо аналізу, моніторингу та контролю можливих загроз з метою недопущення їх несприятливого впливу на діяльність підприємств досліджуваної галузі. Ключовими етапами визначено ідентифікацію загроз, їх кількісний та якісний аналіз, обґрунтування вибору стратегій управління загрозами, формування бюджету для реалізації стратегії та покриття можливих витрат. Якісний аналіз передбачає позиціонування загроз на матриці розміщення в залежності від вірогідності їх настання та впливу на

діяльність підприємства. Кількісний аналіз дозволяє оцінити можливі втрати у фінансовому вимірі для розрахунку бюджету. Після проведеного аналізу здійснюється вибір та обґрунтування стратегій для всіх пріоритетних загроз зі стратегій уникнення, управління, передачі та прийняття. Обґрунтування стратегій запропоновано здійснювати з використанням методу аналізу ієрархій на основі критеріїв результативності, витратності та ефективності. Після оцінювання загроз та обґрунтування типу стратегій розраховується бюджет на реалізацію стратегій та резервний бюджет на покриття непередбачуваних витрат. Останнім етапом є здійснення контролю та моніторингу розробленого плану управління загрозами організаційно-правовій безпеці суб'єкта аграрного бізнесу.

Література.

1. Risk management guide for DoD acquisition. Defence System Management College. 3d. ed. Fort Belvoir, 2000. Virginia: Defense Acquisition University Press, Fort Belvoir. 171 p.
2. Скурихин М. Н. Управление проектами: учеб. пособие; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. Новосибирск: Изво СибАГС, 2016. 204 с.
3. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика». К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
4. Управление проектами : учебник и практикум для СПО / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общ. ред. Е. М. Роговой. М. : Издательство Юрайт, 2015. 383 с.
5. Ноздріна Л. В., Яцук В. І., Полотай О. І. Управление проектами: підручник; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
6. Мазур І. И., Шатира В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учебное пособие, под общ. ред. И.И. Мазура. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2004. 664 с.
7. Управление проектами : навч. посібник / І. А. Дмитрієв, Г.В. Деділова, І. М. Курчата та ін. Х. : ХНАДУ, 2013. 236 с.

8. Саати Т. Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и связь, 1989. 316 с.

References.

1. Risk management guide for DoD acquisition (2000). Defence System Management College. 3d. ed. Fort Belvoir. Virginia: Defense Acquisition University Press, Fort Belvoir.
2. Skurihin, M. N. (2016). *Upravlenie proektami*. [Project management]. RANHiGS, Sib. in-t upr. Iz-vo SibAGS. Novosibirsk. Russia.
3. Dovhan', L. Ye., Mokhon'ko, H. A., Malyk, I. P (2017). «Upravlinnia proektamy»: navchal'nyj posibnyk do vyvchennia dystsypliny dlia mahistriiv haluzi znan' 07 «Upravlinnia ta administruvannia» spetsial'nosti 073 «Menedzhment» spetsializatsii: «Menedzhment i biznes-administruvannia», «Menedzhment mizhnarodnykh proektiv», «Menedzhment innovatsij», «Lohistyka». [project management: a textbook for the study of discipline for masters of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management» specialization: «Management and business administration», «International Project Management», «Innovation Management», «Logistics»]. KPI im. Ihoria Sikors'koho. Kyiv. Ukraine.
4. *Upravlenie proektami : uchebnik i praktikum dlja SPO* [Project Management: Textbook and Workshop for VET]. Balashov, A. I., Rogova, E. M., Tihonova, M. V., Tkachenko, E. A.; in Rogovoj E. M. (ed.). Izdatel'stvo Jurajt. Moscow. Russia.
5. Nozdrina, L. V., Yaschuk, V. I., Polotaj, O. I. (2010). *Upravlinnia proektamy*. [Project management]. In Nozdrinoi, L. V. (ed.). Tsentr uchbovoi literatury. Kyiv. Ukraine.
6. Mazur, I. I., Shapiro, V. D., Ol'derogge, N. G. (2004). *Upravlenie proektami*. [Project management]. In Mazura I.I. (ed.). 2nd ed. Omega-L. Moscow. Russia
7. *Upravlinnia proektamy*. [Project management] (2013). In Dmytriev I. A., Dedilova, H. V., Kyrchata, I. M. KhNADU. Kharkiv. Ukraine.
8. Saati, T. L. (1989). *Prinjatie reshenij*. Metod analiza ierarhij. [Decision making. Method of hierarchy analysis]. Radio i svjaz'. Moscow. Russia.

Abstract.

Syomych M. I. Management of organizational and legal security in the formation of competitiveness of agricultural business entities.

Introduction. The functioning of agrarian business entities is constantly influenced by external and internal environmental factors, some of which threaten its organizational and legal security. Given the novelty of investigated security, the issue of determination threats in this area, identifying management tools, methods, and strategies is relevant, as it allows us to consider enterprise security more broadly than in the traditional economic sense.

The purpose of the study is to identify the main tools for managing organizational and legal security and to develop a scheme for preventive management.

Results. The difference between risks and threats is clarified. The classification of threats into controlled and uncontrolled has been done. A description of the methodological basis structure of organizational and legal security management is given. The stages of managing threats to the organizational and legal security of agrarian business entities have been determined. In the identification phase, the external environment is analyzed by a variety of factors and the internal environment by the mental map of stakeholder interests, needs and values, as well as by areas: efficiency of organizational structure, hierarchy of authorities, system of power delegation, motivational system, control of production quality, processes of products sale, the mode of payment of the ward and the provision of annual leave, keeping of all forms of reporting, financial discipline, ecological standards control of activity. The external environment of the agrarian business entities functioning is analyzed in relation to possible threats to organizational and legal security. The development of a threat management plan is considered. The nature of the implicit threats and the ways to manage them are described, which involves allocating a budget to cover unforeseen losses. The description of the stage of quantitative and qualitative analysis in threat management is given. The development description of the threat classification scale is presented. The path of threat priority analysis is determined, which involves the matrix development of threats placement on two parameters: probability of occurrence and degree of impact. The description of quantitative methods of threat assessment is presented. The definition of the budget amount for the implementation of the organizational and legal security management strategy is given. The methodological support for the choice of the organizational and legal security management strategy has been presented using the method of hierarchy analysis based on the criteria of efficiency, cost and effectiveness. The system of preventive management of organizational and legal security of agrarian business entities is presented.

Key words: threats, risks, organizational and legal security, agrarian subject, threat management strategy, threat identification, quantitative analysis, qualitative analysis, method of hierarchy analysis.

Стаття надійшла до редакції 06.04.2019 р.

Бібліографічний опис статті:

Сьомич М. І. Управління організаційно-правовою безпекою при формуванні конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 3. С. 75-82.

Syomych M. I. Management of organizational and legal security in the formation of competitiveness of agricultural business entities. Actual problems of innovative economy. 2019. No. 3, pp. 75-82.