

О.В. Шабінський, канд. екон. наук, доцент
Академія митної служби України

ПРОБЛЕМИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРОСЕКТОРА

Постановка проблеми. У розвитку будь-якої організації чи підприємства існує ймовірність настання загрози в процесі виробничої діяльності. Коли стає явною неминучість загрози, неможливість її попередити чи сповільнити, стратегія управління безпекою головну увагу приділяє проблемам подолання загроз і усі зусилля зосереджуються на цьому.

Методологічною основою проведення заходів щодо подолання загроз аграрного сектора економіки, вважаємо, можуть бути як важливість усвідомлення всіма ланками аграрного сектора економіки об'єктивної необхідності проведення заходів щодо подолання загроз, так і діагностика та прогнозування загрозливих явищ в АПК, а також надання процесу застосування заходів безпеки чіткої стратегічної спрямованості, визначення кінцевої мети, етапів і найважливіших механізмів його досягнення.

Актуальність цих та інших сучасних проблем стратегії управління щодо подолання загроз безпеки підприємств аграрного сектора лягли в основу наших наукових досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема актуальності наукової розробки стратегії управління загрозами, пошуком шляхів їх подолання, пов'язаними з усуненням причин їх виникнення, займаються вітчизняні науковці, серед яких Ю. Бусел, Л.І. Донець, Л.В. Карпов, А.А. Куклін, О.Г. Мельник, Н. Назаренко, О.М. Нижник, Б.Й. Пасхавер, О.В. Половян, А.І. Татаркін, О.В. Фінагіна, С.О. Юшин та ін. Незважаючи на виконані дослідження, залишаються недостатньо розробленими питання методичного інструментарію управління ризиками в процесі виробництва агропродукції, усунення яких буде сприяти гарантуванню економічної безпеки підприємств агросектора.

Формулювання цілей статті. Метою цього дослідження є аналіз існуючих методів управління ризиками і розробка такої стратегії управління безпекою підприємств аграрного сектора, яка б сприяла запобіганню чи пом'якшенню ситуації загроз в його виробничій діяльності і підтримувала функціонування аграрного сектора в режимі виживання в

період існування загрози та виводила його з цього стану з мінімальними втратами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління аграрним сектором економіки щодо подолання загроз безпеки має свої особливості, пов'язані з підвищеною складністю агровиробництва; його природно-кліматичними умовами, що ускладнює процес виробництва; тривалістю виробничого циклу, що впливає на результати подолання загроз; сезонністю виробничих процесів, що ускладнює управління в АПК; перебудовою агроформувань, які безпосередньо впливають на процеси управління в цьому секторі економіки.

Пошук шляхів подолання загроз в аграрному секторі безпосередньо пов'язаний з усуненням причин, що сприяють її виникненню. При цьому виникає необхідність у проведенні ретельного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища агробізнесу, виділенні тих компонентів, які дійсно мають значення для сталого розвитку, проведення збору і відстеження інформації з кожного компонента і на такій основі оцінки реального становища з'ясувати причини небезпеки. Точна, комплексна і своєчасна діагностика стану є першим етапом у розробці стратегії управління безпекою діяльності аграрного сектора [5].

З метою виявлення причин загрози на рівні підприємства АПК перш за все пропонуємо проаналізувати *зовнішні* фактори. Отримані результати необхідно правильно співставити, звівши в єдине ціле кілька етапів аналізу: аналіз макросередовища; аналіз конкурентного середовища за його п'ятьма основними складовими: покупці, постачальники, конкуренти всередині аграрного сектора, нові потенційні конкуренти, продукти-замінники.

Маючи великий обсяг інформації про зовнішнє середовище, пропонується далі синтезувати її методом створення сценаріїв. При існуванні факторів, які важко відстежити підприємству, розроблювальна стратегія щодо економічної безпеки повинна допомогти агропідприємству максимально використовувати конкурентні переваги і мінімізувати при цьому можливі втрати.

Поряд з аналізом зовнішнього середовища підприємства необхідно провести глибоке дослідження його *реального* становища. Аналізуючи стратегію підприємства, вважаємо за необхідне сконцентрувати свою увагу на таких основних аспектах: ефективності поточної стратегії; конкурентоспроможності цін і витрат підприємства; оцінці міцності конкурентної позиції; виявленні проблем, що викликали загрозу на підприємстві [2].

Після аналізу зовнішніх факторів підприємства і дослідження його реального становища процес стратегічного планування безпечного розвитку закінчується формуванням методів стратегічного аналізу, плануванням стратегічних альтернатив подолання загроз і здійсненням вибору стратегії. Наступні етапи пов'язані з реалізацією стратегії економічної безпеки на агропідприємствах, оцінкою і контролем результатів.

Тактичні (оперативні) заходи щодо виходу підприємства зі стану небезпеки можуть бути такими: скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, зменшення обсягів виробництва і збуту, активні маркетингові дослідження, підвищення цін на продукцію, виявлення і використання внутрішніх резервів, модернізація, залучення фахівців, одержання кредитів, зміцнення дисципліни і т.д.

Структура підприємства багато в чому визначає його здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. У випадку, якщо агропідприємство має занадто тверду організаційну структуру, вона може стати перешкодою для гнучкого пристосування до нових реальних умов, гальмувати процес інновацій і перешкоджати підходу до вирішення нових проблем і завдань.

Системи управління сприяють або заважають реалізації стратегії економічної безпеки на рівні аграрного підприємства. З одного боку, на підприємствах, де процвітає бюрократичний стиль управління, навіть найпростіші рішення і витрати персоналу нижніх рівнів повинні бути схвалені менеджером більш високої ланки, з іншого – відсутність систем і документації може привести до дублювання вже виконаної роботи або до втрати інформації, якщо працівник звільняється чи переходить на інше місце роботи усередині підприємства.

Для різних підприємств характерний свій стиль і своя стратегія управління. Вони можуть добре вписуватися у загальну стратегію підприємства, а можуть й увійти в суперечність із нею. У ряді випадків перевага одного стилю може призвести до проблем. Відомо, що авторитарний стиль може бути корисний тільки в тих ситуаціях, які вимагають негайного усунення опору, або при проведенні дуже важливих змін [6].

Навички і ресурси також справляють великий вплив на стратегію безпечного розвитку, оскільки правильне використання їх має вирішальне значення для успішної діяльності агропідприємства. Керівник повинен максимальною мірою мобілізувати ресурси підприємства і розподілити їх таким чином, щоб мати найбільший ефект. Механізм використання

ресурсного потенціалу підприємства має бути приведений у відповідність зі здійснюваною вказаною стратегією.

На середніх і малих агропідприємствах, для яких характерне позитивне ставлення працівників до змін, можна послідовно адаптувати стару структуру управління ризиками, накладаючи на неї нові проектні одиниці, відповідальні за впровадження стратегії. На великих агропідприємствах з негативним ставленням працівників до змін потрібно використовувати варіанти так званої подвійної структури, коли впровадження стратегії відокремлюється від оперативної діяльності. Це дозволяє керівникам забезпечити підтримку змінам у підрозділах, які зайняті їхньою реалізацією. Для швидкого проведення необхідних рішень необхідно використовувати владні повноваження. При цьому традиційні системи проходження команд руйнуються і замінюються контактами керівника з виконавцями, минаючи деякі рівні й ієрархії [1, 4].

Враховуючи всі характеристики системи управління економічною безпекою, керівники аграрних підприємств та організацій сфери АПК можуть обрати найприйнятніший для себе варіант.

На основі проведення наукових досліджень та аналізу матеріалу, який характеризує стан і тенденції розвитку аграрного сектора країни, можна запропонувати концепцію антикризового управління безпекою підприємств аграрного сектора, як методологічне підґрунтя для подальшого дослідження питань механізму управління економічною безпекою аграрного сектора, проект якої був розроблений в 2007 р. під керівництвом Ю.Я. Лузана – заступника Міністра аграрної політики України, В.П. Ситника – першого віце-президента Української академії аграрних наук, П.Т. Саблука – директора ННЦ «Інститут аграрної економіки». Його можна запропонувати з нашими поправками та використовувати як методологічне підґрунтя для розроблення пропозиції щодо управління економічною безпекою аграрного сектора.

Згідно з розробленим проектом, концепція управління безпекою аграрного сектора може включати чотири блоки проблем [3].

Перший блок – це проблеми, що стосуються управління на різних фазах циклічного прояву загроз, тобто проблеми розпізнавання, запобігання, підтримки життєдіяльності підприємства, подолання загрози і ліквідації наслідків. На кожній з цих фаз управління ми пропонуємо змінювати орієнтування, тобто використовувати різні механізми управління (мотивацію, установки, ціннісну орієнтацію, обмеження й ін.) та організаційні форми: від жорсткості до пом'якшення, неформального управління та ін.

Другий блок проблем автори пропонували пов'язувати зі сферами життєдіяльності аграрного сектора та функціонуванням об'єкта управління. Це проблеми методології й організації управління, фінансово-економічні, правові та соціально-психологічні проблеми. Ми вважаємо, що вони повинні постійно перебувати в полі зору керівництва, і вирішувати їх необхідно з урахуванням таких критеріїв загрози, як тип, особливість, причини, можливі наслідки та ін.

Третій блок – це проблеми процесуальності управління: прогнозування загроз і оцінка ситуацій, готовність до загроз і передбачення можливих їх наслідків, розробка управлінських рішень в умовах загроз і ризикованого типу діяльності, розробка і здійснення інноваційних стратегій поведіння, оскільки опір загрози і вихід із неї завжди вимагають інновацій і нових підходів.

Четвертий блок включає проблеми соціально-економічного характеру, зокрема поведінки на ринку і управління працівниками. Нам здається, що тут важливу роль відіграє інвестиційне проектування, без якого неможливі модернізація і реконструкція АПК, пошук нових варіантів його поведінки на ринку і підбір працівників за новими критеріями організації управління.

У результаті глибокого аналізу виробництва і реалізації продукції ми дійшли висновку, що можна запропонувати три фактори, які необхідно враховувати при визначенні стратегії управління гарантування економічної безпеки підприємств аграрного сектора: намагатися виробляти продукцію за низькими цінами; добиватися, щоб певний продукт вигідно відрізнявся від товару суперників, пропонуючи його тим чи іншим шляхом; сфокусувати підхід, що базується на намаганні задовольнити якусь певну, унікальну потребу або робити пропозицію продукту з унікальними споживчими якостями на обмеженій, невеликій частині ринку.

Висновки. Розроблені в цій статті висновки розглядаються як методологічна база подальшого дослідження, вони дозволяють стверджувати, що у найзагальнішому вигляді під стратегію управління безпекою підприємств аграрного сектора варто розуміти таке управління безпекою підприємств аграрного сектора, яке здатне запобігати чи пом'якшувати ситуацію загроз в його виробничій діяльності, а також підтримувати функціонування аграрного сектора в режимі виживання в період існування загрози і виводити його з цього стану з мінімальними втратами.

Керування загрозами – це не тільки заходи, спрямовані на подолання загроз, але це є менеджмент, покликаний заздалегідь прогнозувати і запобігати неплатоспроможності аграрних підприємств і протиставляти їм

стратегічну програму підвищення конкурентних переваг і фінансового оздоровлення. Сформульована концепція включає такі основні положення: попередню діагностику причин виникнення загроз; аналіз зовнішнього середовища і потенціалу конкурентних переваг аграрного підприємства для вибору стратегії його розвитку; бізнес-планування підвищення конкурентних переваг і фінансового оздоровлення підприємства; розробку процедур фінансового оздоровлення підприємства і системи контролю за їх реалізацію [7].

Бібліографічний список: 1. Бусел Ю. Малые и средние предприятия: политика и управление / Ю. Бусел // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 6(96). – С. 64-70. 2. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посібник / Л.І. Донець. – К.: Центр. навч. л-ри, 2006. – 312 с. 3. Комплексна програма підтримки розвитку українського села на період до 2015 року // Економіка АПК. – 2007. – № 3. – 101 с. 4. Назаренко Н. Проблеми обґрунтування управлінських рішень в малому бізнесі / Н. Назаренко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://text.article.ru/stati.po.menedzhmentu/problem.obruntuvannya-upravlinskih.rs.v.malomu.ta.serednomu.bznes.html>. 5. Виклики і шляхи агропродовольчого розвитку / Б.Й. Пасхавер, О.В. Шубравська, Л.В. Молдаван та ін.; за ред. акад. УААН Б.Й. Пасхавера / НАН України Ін-т екон. та прогноз. – К., 2009. – 439 с. 6. Половян О.В. Основи управління малим підприємством / О.В. Половян, К.Г. Петренко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6 (96). – С.131-135. 7. Фінагіна О.В. Проблеми менеджменту в малому бізнесі / О.В. Фінагіна, О.М. Дубовик // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2007-may/5finaq.htm>. 8. Юшин С.О. Ідентифікаційна діагностика тактичних і стратегічних ризиків аграрних підприємств / С.О. Юшин // Економіка АПК. – 2012. – № 6. – С.65-74.

Шабинский А.В. Проблемы разработки стратегии управления экономической безопасностью предприятий агросектора. Рассматриваются вопросы создания методического инструментария стратегического управления рисками в процессе производства агропродукции, устранение которых будет содействовать обеспечению экономической безопасности предприятий агросектора.

Shabinskyi A. The problems of management strategy development for the enterprises' economic security in agrarian sector. Explains how to create methodological tools of strategic risk management during the production of agricultural products, which will help to ensure the economic security of enterprises of the agricultural sector.

