

УДК 658.152:33.025.3
JEL Classification: G32, G34, L25, Q13

DOI: 10.37332/2309-1533.2019.5-6.10

Маковоз О.С.,
д-р екон. наук, доцент,
проф. кафедри менеджменту та оподаткування,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ПРОЦЕСІ ПОБУДОВИ СИСТЕМ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАХИСТУ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ

Makovoz O.S.,
dr.sc.(econ.), assoc. prof.,
professor at the department of management and taxation
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PROCESS OF CONSTRUCTION OF SYSTEMS OF ECONOMIC PROTECTION OF THE RESULTS OF ACTIVITIES OF AGRO-BUSINESS ENTITIES

Постановка проблеми. В умовах реформування національної економіки потребують першочергового вирішення проблеми результативності та стабілізації розвитку суб'єктів економічних відносин всіх без винятку секторів господарства через досягнення ними належного розширеного відтворення. Здійснення таких зрушень можливе лише за умови реалізації відповідних стратегічних проектів розвитку. При цьому існує безліч викликів та загроз, які слід передбачити та своєчасно нейтралізувати. Недосконалість стратегічного управління вітчизняних підприємств ще більш загострює питання забезпечення процесів побудови систем економічного захисту результатів кінцевої діяльності. Динамічні зміни в ринковій конкуренції, фінансуванні здійснення виробничо-комерційної діяльності мотивують підприємства адекватно відповідати на них шляхом створення стійких конкурентних переваг та захисту результатів, що забезпечить підвищення та тривале підтримання розвитку рівня економічної ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну та методологічну основу дослідження складають праці зарубіжних вчених-дослідників: І. Ансоффа [1], С. Каплана та Дейвіда П. Нортона [2], А. А. Томпсона-мол. та А. Дж. Стрікланда [3], а також багатьох вітчизняних та російських вчених: І. А. Грузіної та В. І. Дериховської [4], З. Б. Живко [5], Ю. В. Кузнецова та В. І. Подлесних [6], М. В. Хацера [7], А. І. Сухорукова [8] та інших, які досліджували питання стратегічного управління підприємства як основи щодо реалізації концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи превентивного захисту результатів діяльності. Проте, питання стратегічне управління у процесі побудови систем економічного захисту результатів діяльності суб'єктів агробізнесу потребують подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення концептуальних засад стратегічного управління щодо забезпечення економічної безпеки підприємства у процесі побудови систем економічного захисту результатів діяльності суб'єктів агробізнесу як дієвого механізму протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам.

Для досягнення мети дослідження було поставлено наступні завдання: аналіз факторів, під впливом яких механізм економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери підлягає негативним перетворенням і які головним чином пов'язані із стабілізацією фінансової рівноваги як головного елементу захисту результатів діяльності; узагальнення структурних складових системи економічного захисту результатів діяльності суб'єктів агробізнесу; розробка пропозицій щодо функціонування систем економічного захисту результатів діяльності суб'єктів агробізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні вітчизняний аграрний бізнес вимушений функціонувати в умовах неврегульованості низки інституційних та регуляторних процесів та відносин в аграрній сфері, існує викривлений характер конкуренції на цільових ринках збуту сільськогосподарської продукції, непропорційність концентрації торговельного та виробничого капіталу. Зазначене негативним чином впливає на результати діяльності суб'єктів агробізнесу. Саме активізація стратегічного планування щодо захисту бізнес-інтереси суб'єктів агробізнесу буде сприяти підвищенню результативності кінцевої діяльності. Деякі науковці визначають стратегічні бізнес-інтереси підприємств як форми прояву першорядних економічних вимог підприємств до нормативно-

правових, організаційних та управлінських контурів агропродовольчої сфери та активації стимулів щодо забезпечення фінансової рівноваги підприємств через зростання його ринкової вартості та отримання лідерських позицій на світових продовольчих ринках.

І. Ансофф дійшов висновку, що коли вперше розроблялася ідея стратегічного планування, було зрозуміло, що можливості переходу до нових видів діяльності залежать від того, наскільки фірма буде в змозі успішно в них функціонувати. Тому одне з головних правил вибору стратегії полягає в тому, що нові стратегії як в традиційних галузях, так і в нових сферах бізнесу повинні відповідати накопиченому потенціалу фірми. Таким чином одним з перших кроків у розробці принципів стратегічного планування постає аналіз потенціалу фірми з точки зору визначення її сильних і слабких сторін [1, с. 20].

Роберт С. Каплан та Дейвід П. Нортон визнають, що приведення стратегії у відповідність з цілями, ініціативами та бюджетами змушує організацію знаходитися в постійному русі. Результати діяльності необхідно постійно контролювати, для того щоб замкнути петлю зворотного зв'язку [2, с. 311].

А. А. Томпсон-мол. і А. Дж. Стрікленд констатують, що стратегія визначає методи конкуренції і ведення бізнесу компанії (не торкаючись конкретних фінансових результатів і наслідків конкурентної боротьби), а бізнес-модель на основі показників прибутку і витрат, які одержані в результаті застосування даної стратегії, забезпечує життєздатність компанії [3, с. 32].

І. А. Грузіна та В. І. Дериховська стверджують, що стратегічне управління представляє собою цілеспрямований безупинний комплексний процес розробки та реалізації управлінським апаратом системи перспективних стратегій діяльності підприємства, який, ґрунтуючись на аналізі зовнішніх можливостей та загроз, а також адекватному врахуванні внутрішнього потенціалу, дозволяє забезпечити досягнення довгострокових орієнтирів діяльності підприємства [4, с. 16].

Як генеральна комплексна програма дій підприємства, стратегія визначає його місію, пріоритетні проблеми і фактори невизначеності, головні і проміжні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення, майбутні параметри розвитку підприємства [7, с. 109].

Сукупність стратегічних рішень у площині реагування на зміни чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства називають стратегією економічної безпеки [5, с. 35].

Однією з передумов формування механізму дотримання економічної безпеки у процесі побудови систем економічного захисту результатів діяльності суб'єктів агробізнесу видається прояв економічних ризиків в системі управління, що характеризують конфлікт у взаємовідносинах зовнішнього середовища та стратегічних бізнес-інтересів підприємств та заперечують досягнення цільових показників стратегічного розвитку під дією полярних факторів негативного або позитивного впливу на можливість реалізації стратегічних інтересів підприємств через пряму або посередню шкоду їх економічній діяльності.

У цьому контексті економічний захист результатів діяльності підприємства повинен включати систему діагностики та ризик-менеджменту, що мусить забезпечувати у межах самого підприємства оперативні рішення щодо управління ризиками як зовнішнього, так і внутрішнього середовища (рис. 1).

У науковій літературі визначено широке коло факторів, під впливом яких механізм фінансово-економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери підлягає негативним перетворенням і які головним чином пов'язані із стабілізацією фінансової рівноваги. До них відносять:

- оптимізацію розподілу чистого прибутку підприємств;
- залучення необхідного обсягу запозичених джерел формування фінансових ресурсів;
- удосконалення системи «взаємозв'язок витрат, об'єму реалізації та прибутку»;
- операційний леверидж;
- фінансовий леверидж;
- мінімізацію середньозваженої вартості капіталу;
- оптимізацію структури капіталу;
- збалансування інвестиційних потоків та їх синхронізація за часом та за обсягами;
- нормування основних елементів виробничого (оборотного) капіталу тощо.

Інші літературні джерела доповнюють вищенаведені фактори ще такими: зниження темпів економічної динаміки агропродовольчої сфери, збільшення темпів інфляції, висока амплітуда курсів валют, динаміка зміни кон'юнктури продовольчих ринків, рівень криміногенного середовища, страхові випадки, фактори форс-мажорної групи тощо.

Категорія економічної безпеки з'явилася і набула актуальності у зв'язку з формуванням в Україні економіки ринкового типу. Оскільки будь-яка система (наприклад, економічна, соціологічна) чи процес, який знаходиться в постійному розвитку, припускає проходження ряду стадій, виникає необхідність простежити еволюцію поняття економічної безпеки та визначитися з нормативно-правовим забезпеченням цього процесу.

А. І. Сухоруков дійшов висновку, що економічна безпека обумовлена впливом зовнішнього середовища, що у ринковій економіці весь час змінюється, вона ніколи не залишається стабільною, постійною або незмінною [8, с. 74].

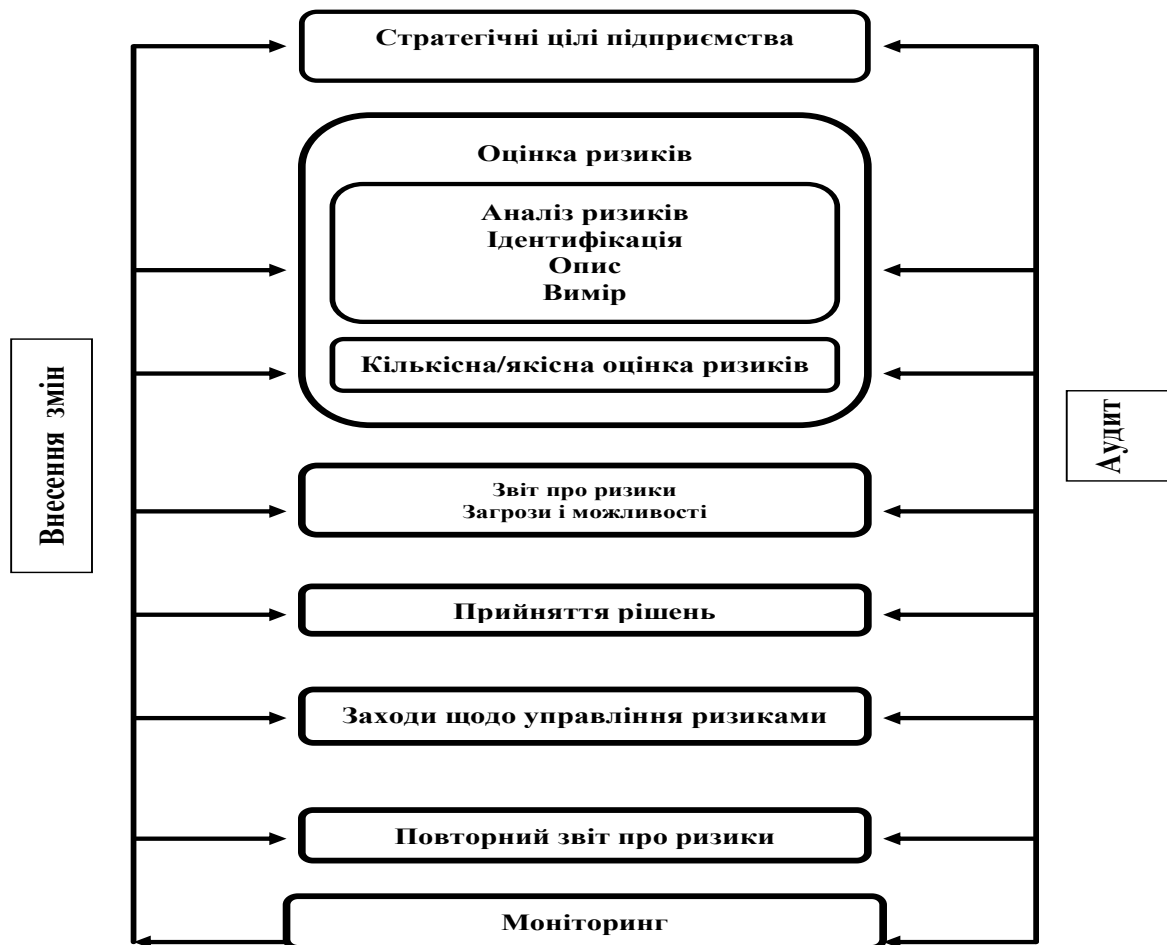


Рис. 1. Управління ризиками в системі економічного захисту результатів інвестиційної діяльності суб'єктів агробізнесу

Джерело: розроблено автором

Переважна більшість досліджень знаходиться в площині управління структурою капіталу підприємств, що визначає систему діагностики та управління захистом економічних інтересів підприємств. Виходячи зі змістового осмислення, проблеми забезпечення економічної безпеки підприємств головним чином пов'язані із формуванням фундаментальної та багатоаспектної економічної категорії – капіталу підприємств, який визначено як «складна структура, що складається з неоднорідних індивідуальних капіталів».

Теоретико-методологічні засади оптимізації структури капіталу суб'єктів агробізнесу є підґрунтям прийняття управлінських рішень щодо захисту та реалізації потенціалу підприємства в довгостроковій стратегічній перспективі, що включає внутрішні механізми управління комерційних та фінансових ризиків. Зниження рентабельності власного капіталу змінює середньозважену вартість загального обсягу ресурсів підприємства, що, в свою чергу, відповідним чином відбивається на ставках за короткострокові та довгострокові залучені ресурси, вартості власного капіталу, що інвестовано в виробництво, та призводить до зниження ринкової вартості бізнесу. Ця теза дуже своєчасна в контексті економічної безпеки під час активного залучення кредитів суб'єктами агробізнесу, оскільки для галузі з сезонністю виробництва є об'єктивна необхідність у кредитних ресурсах в той час, як перевищення процентних ставок за залучені ресурси над рентабельністю активів призводить до підвищення ризиків банкрутства та від'ємної рентабельності власного капіталу. Як наслідок, зниження рентабельності власного капіталу призводить до десинхронізації матеріальних і фінансових потоків, зростання рівня ризиків діяльності підприємств та порушує економічну рівновагу через коло багатьох факторів: втрату ринкових позицій, зниження обсягів аграрного виробництва і продажу продукції, втрату фінансової стабільності та доступності до кредитних ресурсів товаровиробників, недостатній обсяг сировинної бази та недостатнє завантаження виробничих потужностей, невідповідність якості продукції підприємства світовим стандартам тощо. Саме тому, економічна рівновага підприємства є втіленням ефективних управлінських рішень в площині економічної безпеки та оптимального управління економічним потенціалом підприємства, на відміну від фінансової безпеки, що втілює лише ефективність управління фінансовими потоками та їх збалансування в аналізованому періоді з метою задоволення фінансових інтересів власників.

Також, інструментарій економічного захисту повинен віддзеркалювати цільові показники досягнення стратегічної рівноваги, що має включати виробничу стійкість, ринкові важелі досягнення конкурентоздатності продукції аграрного виробництва на зарубіжних продовольчих ринках, реалізацію соціально-економічної складової, що базуються на захисті розвитку аграрного сектору національної економіки, ефективну державну підтримку аграрного сектору як пріоритетної галузі національної економіки, інноваційно-інвестиційне забезпечення, ефективне використання трудового потенціалу тощо.

Аналіз існуючих досліджень структури складових системи економічного захисту інвестиційної діяльності підприємств показав, що сьогодні виникає багато загроз саме в фінансовій сфері. Враховуючи зазначене, пропонується вдосконалення системи економічного захисту результатів діяльності підприємств шляхом виділення страхових, фінансових та інтеграційних інструментів та застосування засобів управління ефективністю її функціональних компонент та елементів, а саме екологічних, ресурсних, фінансово-кредитних, інтеграційних, моніторингових, інформаційних, виробничих, техніко-технологічних, кадрових, збутових (рис. 2).

При цьому слід чітко розрізняти механізми економічного захисту, системи економічного захисту та механізми управління економічним захистом результатів діяльності суб'єктів агробізнесу. Механізм захисту опосередковує свою дію через формування системи економічного захисту, яка, в свою чергу, є функціональним та інструментальним середовищем функціонування механізму управління.

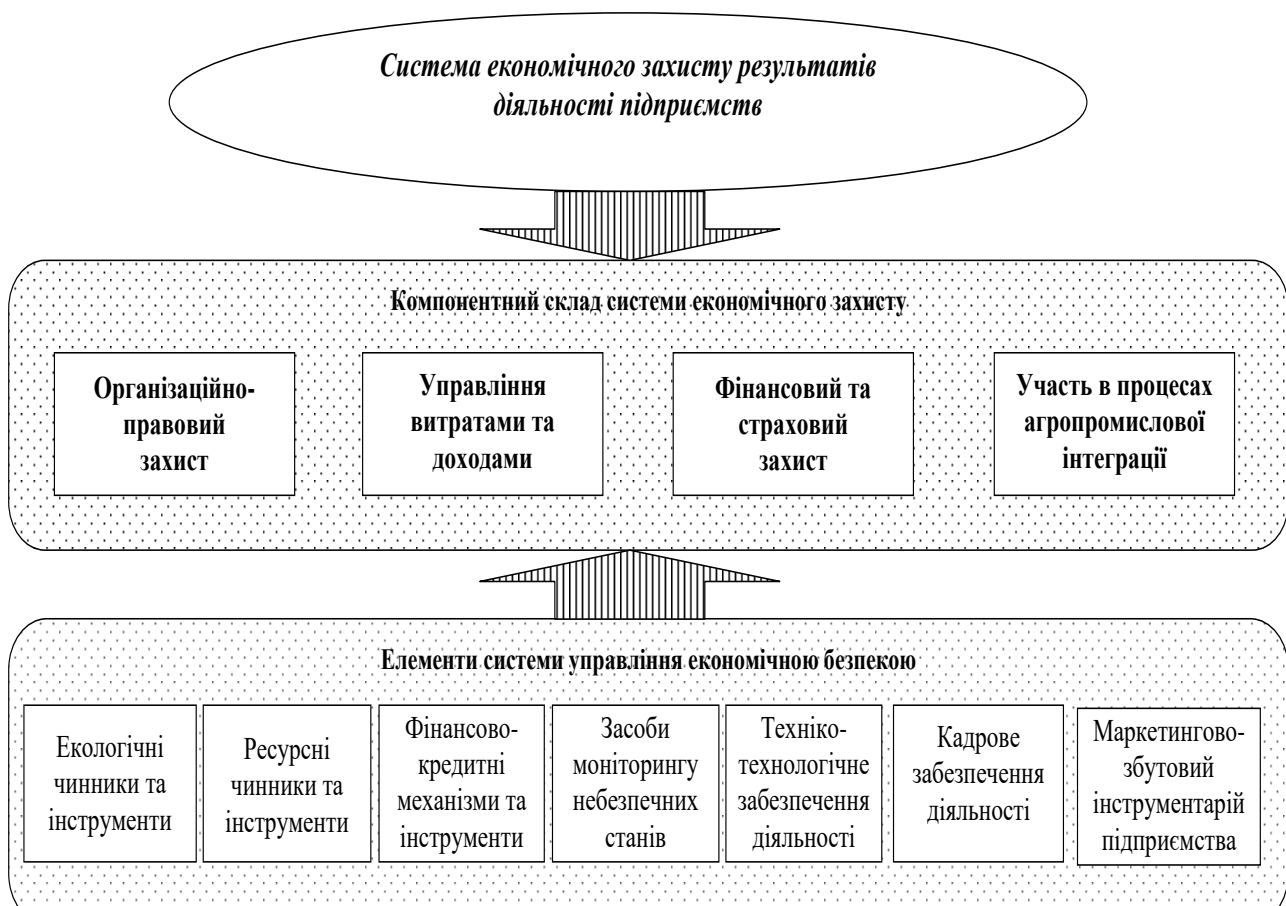


Рис. 2. Структурні складові системи економічного захисту результатів діяльності суб'єктів агробізнесу

Джерело: розроблено автором

У сучасних умовах господарювання слід враховувати наступні особливості процесів стратегічного управління превентивної діяльності протидії загрозам: мобільність і динамічність у використанні ресурсів; програмно-цільовий підхід до розробки і реалізації управлінських рішень; відповідальне ставлення до фактору часу в процесах управління; акцент на альтернативність при виборі стилів поведінки і діяльності; посилення уваги до якості розроблюваних і проведених рішень.

Організація управління загрозами в АПК як складова запропонованої концепції – це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання загроз, зниження рівня його негативних наслідків. В організаційну схему управління загрозами запропоновано включити вісім блоків [6, с. 29].

Блок 1. Створення спеціальної робочої групи. Вона може складатися як із власних кадрів підприємства, так і з фахівців, запрошених зі сторони лише на час можливої або реальної ситуації існування загроз. Фахівці цієї групи повинні володіти такими знаннями, як теорія загроз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіка, мікроекономіка.

Блок 2. Перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів щодо управління.

Блок 3. Розробка управлінських рішень, яка здійснюється, у свою чергу, в кілька етапів. Основними з них є збір вихідної інформації про ситуації в галузі (підприємстві), структурно-морфологічний аналіз ситуації, визначення шляхів ліквідації загроз, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

Блок 4. Створення системи реалізації управлінських рішень по подоланню економічних загроз. При цьому групою фахівців, що підготували це рішення, визначаються їхні конкретні виконавці. Виконавець повинен мати у своєму розпорядженні необхідні і достатні ресурси для виконання управлінського рішення, а також за своєю кваліфікацією він повинен відповідати рівневі і складності поставлених перед ним завдань. В іншому випадку виконання заходів, управління піде за іншою схемою, відмінною від запланованої, а може навіть стати неможливим.

Блок 5. Здійснення організації виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти цілей управління.

Блок 6. Оцінка й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності галузі (підприємства) АПК.

Блок 7. Перевірка доцільності проведення подальших робіт в ситуації загрози, що утворюється, з визначенням того, на якій стадії виконання знаходиться програма.

Блок 8. Розробка заходів щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Прогнозування є невід'ємною частиною управління загрозами. Воно дозволяє якщо не уникнути економічної загрози, то підготуватися до неї і мінімізувати її наслідки.

Найбільш відповідальний етап при подоланні економічної загрози – розробка стратегічних управлінських рішень. Ефективність діючого механізму економічної безпеки та фінансового захисту можна визначити на початковому етапі в процесі проведення експрес-діагностики, що згодом, після порівнювання із цільовими показниками, повинна бути відкоректована та науково обґрунтовано доповнення показниками з метою формування системи комплексної оцінки для постійного моніторингу ризиків економічної діяльності та перевірки стану захисту результатів діяльності підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження дозволяє виокремити головні критерії ефективності економічного захисту інтересів та результатів діяльності підприємства в довгостроковому періоді: рентабельність власного капіталу та економічна рівновага, що характеризує раціональність та виваженість управління економічними ресурсами та створює підґрунтя для досягнення стратегічних цілей підприємства в довгостроковому періоді. Отже, на інструментарій економічного захисту підприємств покладено функції надання структурним економічним процесам ознак керованості та організованості, визначення стратегічних орієнтирів та конкурентних переваг вітчизняних підприємств, мобілізації економічних резервів та сприяння подальшій їх реалізації, отримання нових компетенцій з метою підвищення результативності.

Забезпечення економічної безпеки підприємства є постійним циклічним процесом, який організовується засобами стратегічного планування, шляхом оптимального підбору засобів, систем виконання та контролю.

Виокремлення дефініції «економічний захист» в дослідженні виконано в розрізі двох площин об'єктивних економічних та управлінських процесів суб'єктів економічних відносин в цілому та суб'єктів агробізнесу зокрема, а саме в площині дотримання економічної безпеки та в площині ризик-менеджменту підприємства чи об'єднання.

Цільовим орієнтиром функціонування зазначеного механізму є максимізація ринкової вартості бізнесу в агропродовольчій сфері, піднесення галузі та вихід конкурентоздатної продукції на світові ринки. Вихідною домінантою визначено стратегічні інтереси бізнесу агропродовольчої сфери, що трактується як різноманітність стратегічних завдань, характеризує їх як пріоритет його розвитку, а з іншого боку – вони віддзеркалюють характер економічних відносин бізнесу та його вимоги у перспективному та стабільному розвитку в динамічному ринковому середовищі.

Представлений інструментарій економічного захисту суб'єктів агробізнесу може підлягати подальшим трансформаціям та доповненням згідно проведення досліджень особливостей функціонування їх діяльності в сучасних ринкових умовах та динаміки змін факторів зовнішнього середовища.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. Москва : Экономика, 1989. 519 с.

2. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / пер. с англ. Москва : Олимп-бизнес, 2004. 416 с.
3. Томпсон-мл А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2006. 928 с.
4. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
5. Живко З.Б. Стратегічне планування в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми науки*. 2012. № 4. С. 32-39.
6. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. Санкт-Петербург : ОПВИС, 1998. 192 с.
7. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки*. 2014. № 3. С. 109-112.
8. Система економічної безпеки держави : монографія / А. І. Сухоруков та ін. Київ : Стило, 2009. 685 с.

References

1. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Translated from eng., Ekonomika, Moscow, Russia, 519 p.
2. Kaplan, Robert S. (2004), *Organizatsiia, orientirovannaia na strategiui. Kak v novoy biznes-srede preuspevaiut organizatsii, primeniaiushchie sbalansirovannuiu sistemu pokazateley* [The organization oriented to strategy. As organizations applying the balanced system of indexes succeed in a new business-environment], Translated from eng., Olimp-biznes, Moscow, Russia, 416 p.
3. Tompson, A.A.-ml. and Striklend, A.Dzh. (2006), *Strategicheskiiy menedzhment. Kontseptsii i situatsii dlia analiza* [Strategic management. Conceptions and situations for an analysis], Translated from eng., Viliams, Moscow, Russia, 928 p.
4. Hruzina, I.A. and Derykhovska, V.I. (2014), *Problemy rozvytku personalu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom* [Problems of development of personnel are in the system of strategic management an enterprise], monograph, KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine, 252 p.
5. Zhyvko, Z.B. (2012), "Strategic planning in the economic security of the enterprise", *Problemy nauky*, no. 4, pp. 32-39.
6. Kuznetsov, Yu.V. and Podlesnykh, V.I. (1998), *Osnovy menedzhmenta* [Management bases], OPVIS, Saint-Petersburg, Russia, 192 p.
7. Khatser, M.V. (2014), "Strategy of enterprise development in conditions of instability of the state economy", *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 3, pp. 109-112.
8. Sukhorukov, A.I. et al. (2009), *Systema ekonomichnoi bezpeky derzhavy* [System of economic security of the state], monograph, Stylos, Kyiv, Ukraine, 685 p.

Стаття надійшла до редакції 01.08.2019 р.