

## РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ АПК

**Постановка проблеми.** Сучасний соціально-економічний розвиток України характеризується серйозними загрозами її економічної безпеки внаслідок значних внутрішніх протиріч економічного, політичного, соціального і екологічного характеру, а також дії зовнішніх чинників, обумовлених енергетичною і ресурсною залежністю національної економіки від країн-сусідів, системою політичних зв'язків тощо. При цьому проблема гарантування продовольчої безпеки не втратила своєї актуальності, а навпаки — загострилася і набула нових проявів: невирішення питань власності, залучення інвестицій, оновлення основних фондів, зниження податкового тиску тощо, не поліпшили ситуацію в сфері сільськогосподарського виробництва та призвели до скорочення обсягів сировини, що надходить на переробку до вітчизняних підприємств (у той час як більша частина іде на експорт). Це вкрай негативно впливає на загальні обсяги виробництва вітчизняної харчової та переробної промисловості й остаточно продовольче забезпечення населення.

Питання забезпечення національної продовольчої безпеки повинно реалізовуватися, передусім, за рахунок запровадження ефективного механізму формування продовольчих ресурсів, як сукупності організаційно-правових, соціально-економічних та управлінських рішень, що дозволять захистити реалізацію інтересів вітчизняних товаровиробників від реальних та потенційних зовнішніх і внутрішніх загроз шляхом стійкого розвитку виробничого, кадрового, інноваційно-інвестиційного та фінансового потенціалів, що відповідають стратегічним цілям. Тобто, кожен виробник повинен розробити та реалізувати власну систему управління економічною безпекою, яка буде базуватися на наявних ресурсах, їх якійсній та кількісній відповідності всім напрямкам господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень.** Розробці питання забезпечення безпеки та її окремих видів (економічної, соціальної, інформаційної, технологічної тощо), на різних рівнях управління, присвячені роботи В. В. Шликова, С. Н. Іл'яшенко, Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьова, О. М. Ляшенко, Т. Б. Кузенко, Н. Й. Реверчук, М. В. Куркіна тощо [1 — 6]. Автори в своїх працях справедливо визначають економічну безпеку підприємства як стан найбільш ефективного використання економічних ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування економічної системи в теперішньому і майбутньому [1], підкреслюючи таким чином важливість ресурсного портфеля підприємства як підґрунтя формування безпеки. Однак, поза увагою науковців все ще залишаються питання виз-

начення природи, доступності, мобільності та взаємозамінності ресурсів з метою додаткового посилення або послаблення економічної безпеки підприємства.

**Метою статті** є обґрунтування ресурсного підґрунтя формування та реалізації системи управління економічною безпекою підприємств АПК з одночасним дослідженням його структури.

**Вклад основного матеріалу.** Основи державної політики у сфері формування національної безпеки закладені Законом України “Про основи національної безпеки України”, у якому питання продовольчого забезпечення населення розглянуто в межах безпеки економічної сфери. Враховуючи, що сучасна ринкова економіка являє собою складний механізм взаємодії об'єктів на різних рівнях, питання управління економічною безпекою таких об'єктів потребує побудови відповідних моделей обліку впливу та взаємозв'язку між різними рівнями. Оскільки головним структуроформуючим елементом економіки регіону є підприємство, то дія загроз різного характеру призводить до негативних наслідків не тільки для підприємства, але й для регіону.

За останні роки в країні було реалізовано низку програм розвитку аграрного сектору, спрямованих на перебудову земельних й майнових відносин, створення нових організаційно-правових структур ринкового спрямування на основі приватної власності на землю, індивідуальної, сімейної та колективної форм організації праці, але посилення диференціації рівнів розвитку регіонів, зниження ступеню централізованого регулювання аграрного сектору з боку держави, а також дія внутрішніх і зовнішніх загроз на рівні підприємства не призвели до поліпшення стану продовольчої безпеки на регіональному та державному рівнях (рис. 1).

Види та наслідки дії загроз економічній безпеці будуть залежати від галузевої належності підприємств. Так, основними внутрішніми (суб'єктивними) загрозами діяльності підприємств АПК можна вважати високий ступень зносу основних фондів (близько 60%); високий рівень незабезпечення матеріальними засобами і цінностями внаслідок розкрадання; незадовільний технічний і технологічний рівень виробництва внаслідок реорганізації підприємств та недотримання технології виробництва пов'язаної з сезонним характером господарства; низький рівень інвестиційної та інноваційної активності; низька конкурентоспроможність продукції (збиткова або низька рентабельність окремих видів продукції, що не забезпечує розширене виробництво); відсутність достатньої кількості вільних фінансових ресурсів через сезонність та неефективність дії механізму державної підтримки.

Основними зовнішніми (об'єктивними) загроза-

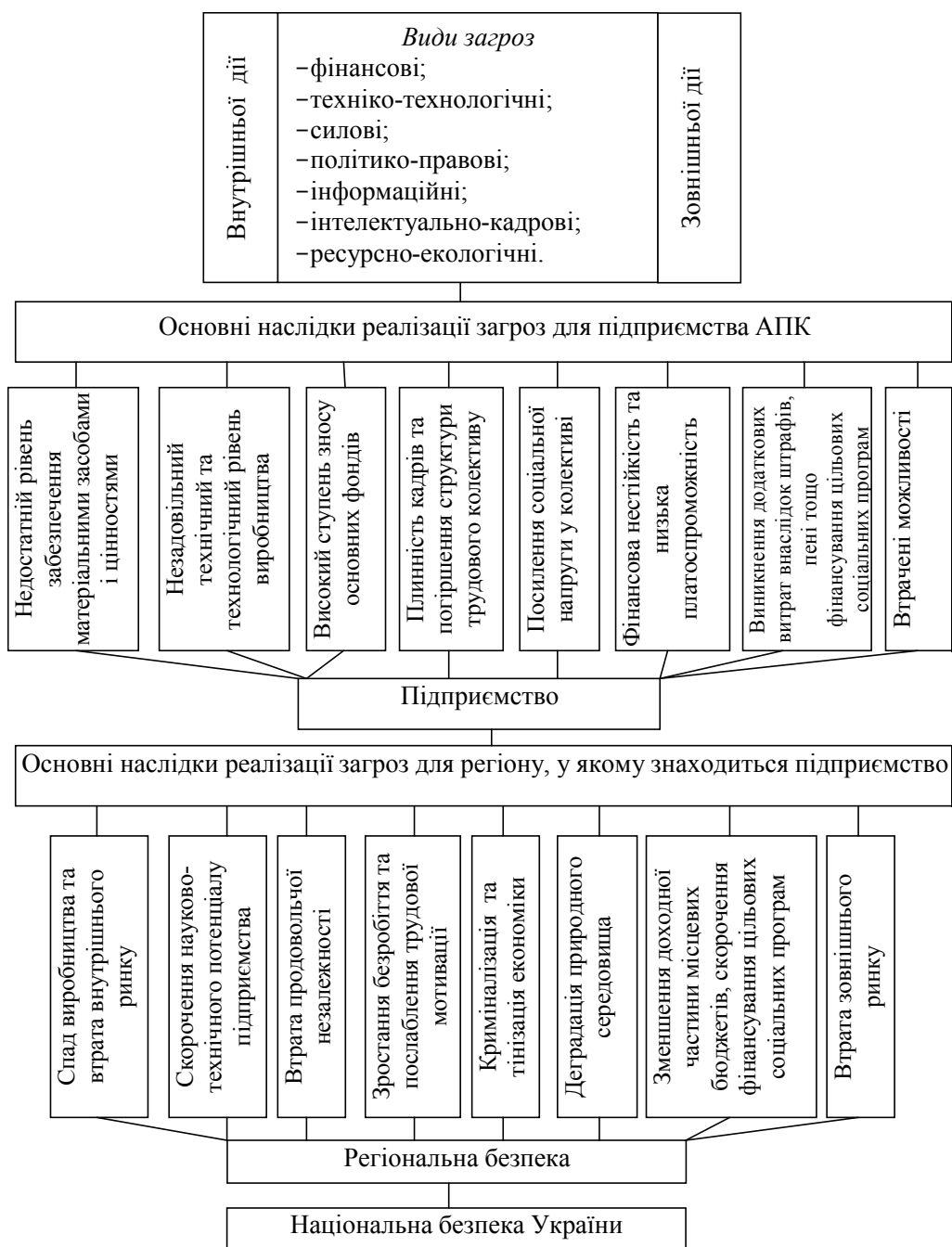


Рис. 1. Аналіз наслідків реалізації загроз для підприємств АПК

ми є: висока вартість кредитних ресурсів та складність умов їх залучення; неефективна система оподаткування та проблеми з поверненням ПДВ; посилення конкуренції з боку іноземних виробників за умов членства у СОТ; висока вартість матеріальних ресурсів; нестабільність національної грошової одиниці; несприятливі кліматичні умови; відсутність забезпечення мінімальної гарантованої ціни, державних інвестицій і заставних операцій, цінкових дотацій і компенсацій; відсутність стимулюючої системи фінансової підтримки

товаровиробників та системи державних закупівельних товарних інтервенцій на ринку; уповільнене розширення більш адаптованих до вимог ринку організаційно-господарських форм нового типу: асоціацій кооперативів, фермерства тощо; недостатня інформатизація аграрного сектору з метою організації системи цінового моніторингу; виникнення непередбачуваних обставин техногенного характеру тощо [7, с. 238].

Таким чином, питання забезпечення та управління продовольчою безпекою на державному рівні по-

винно базуватися на системі управління відтворювальними процесами на рівні підприємства, що буде спрямована на підтримку встановленого безпечного режиму функціонування.

У загальному випадку економічну безпеку підприємства (ЕБП) можна визначити як стан, що характеризується захищеністю залучення у необхідному обсязі внутрішніх та зовнішніх ресурсів для виробництва споживчих ресурсів (товарів, робіт, послуг) від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз протягом життєвого циклу підприємства [8, с. 98]. Зрозуміло, що кількісне та якісне розширення системи ресурсів підприємства не є абсолютним процесом внаслідок існування різних типів взаємозв'язку зовнішнього середовища та підприємства, що викликано неспівпадінням інтересів. За цих умов економічна безпека буде означати можливість контролю корпоративних ресурсів, досягнення такого рівня виробництва, ефективності та якості продукції, що забезпечить її конкурентоспроможність.

Стратегічний потенціал підприємства має граничні можливості адаптації до змінних умов виробництва, що зумовлено періодичною потребою в технічному переозброєнні і реконструкції, відновленні або підвищенні рівня кваліфікації персоналу, зміні стратегічних зон господарювання або виду діяльності тощо. Таким чином, система управління економічною безпекою повинна базуватися на ресурсному підході, за яким якість управління буде залежати від наявності ресурсів та можливості їх зміни протягом життєвого циклу підприємства у відповідності до зміни оперативних та стратегічних цілей, що обумовлені інтересами (рис. 2).

Дія загроз може проявлятися в обмеженні повного або часткового доступу до окремого виду ресурсу та/або неможливості його заміни, тому питання ресурсного забезпечення системи управління економічною безпекою буде передбачати розробку, реалізацію та оцінку власних способів пошуку, залучення та використання різних видів ресурсів, необхідних для якісної реалізації захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. У загальному випадку така система буде базуватися на організаційно-правовому, ресурсному та кадровому забезпеченні (рис. 3).

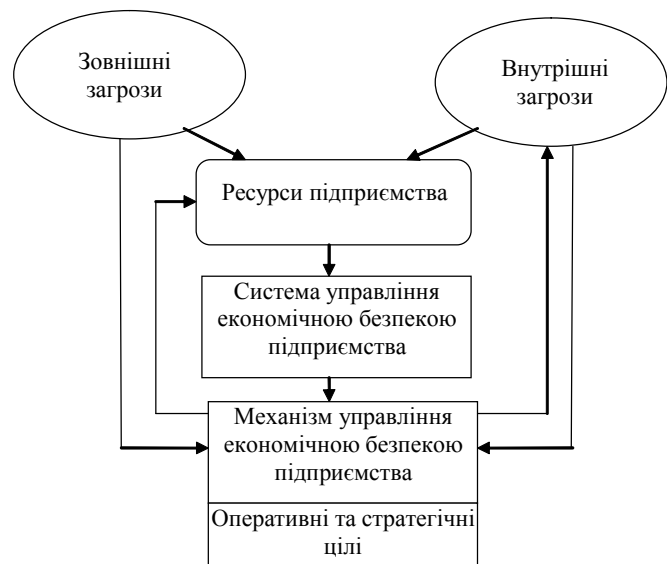


Рис. 2. Схема управління економічною безпекою підприємств

У запропонованій системі першу групу становлять показники організаційно-правового забезпечення, що обумовлено, по-перше, легітимністю усіх видів діяльності підприємства щодо забезпечення економічної безпеки, а, по-друге, необхідністю функціонування ефективної організаційної структури управління, що дозволить неперервно та своєчасно виявляти деструктивні тенденції і процеси розвитку потенціалу підприємства, визначати причини та джерела загроз і розробити цільові заходи щодо їх нейтралізації.

Особливістю запропонованої системи є те, що до складу ресурсного забезпечення не включено трудові ресурси, які відокремлені в окрему групу показників, оскільки наявність та ефективність використання трудових ресурсів буде безпосередньо обумовлювати зміст управлінських рішень щодо забезпечення ЕБП.

Ресурсне забезпечення системи управління ЕБП буде передбачати безперервний процес пошуку, залучення, накопичення, планування, обліку і використання матеріальних, нематеріальних, технічних і технологічних, інформаційних, фінансово-економічних ре-

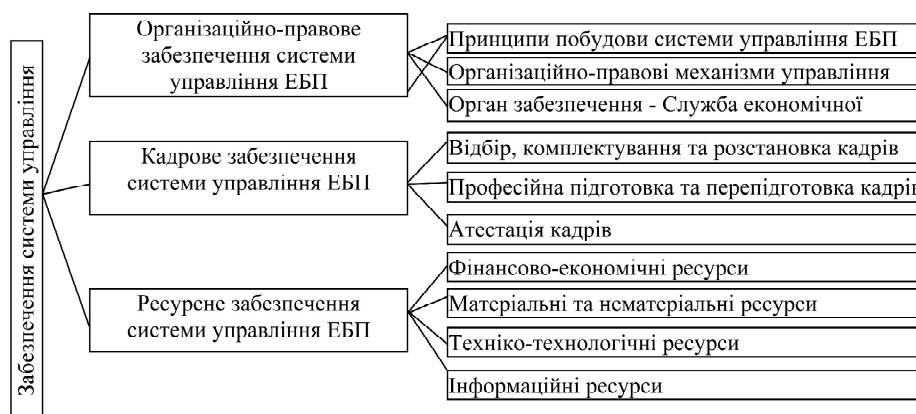


Рис. 3. Види забезпечення системи управління ЕБП

Таблиця 1

**Напрями управлінського супроводу процесу розробки та реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства**

Етап роботи	Напрямки супроводу
1. Постановка завдання	Аналіз стану підприємства; визначення проблеми; постановка мети; розробка плану робіт.
2. Формування стратегічного напрямку розвитку підприємства	Аналіз негативного впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; оцінка впливу чинників на рівень безпеки; визначення ресурсних можливостей підприємства.
3. Інформаційне забезпечення процесу реалізації стратегії	Визначення джерел інформації та вимог до неї; збір, аналіз, оцінка та узагальнення даних.
4. Визначення можливостей ресурсного забезпечення стратегії	Аналіз можливостей реалізації цілей; прогнозування потреб у різних видах ресурсів, можливостей їх взаємозамінності; визначення наявних та потенційних джерел ресурсів; розподіл ресурсів за кожним етапом реалізації стратегії.
5. Узгодженість завдання забезпечення економічної безпеки з іншими цілями	Визначення пріоритетів та послідовності реалізації цілей; упорядкування цілей за рівнями ієрархії; визначення обсягів додаткового фінансово-економічного забезпечення.
6. Організація поточної діяльності щодо реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки	Визначення виконавців; оптимізація строків виконання завдання; організація процесу моніторингу та контролю.

сурсів підприємства, необхідних для створення умов безпечного функціонування та реалізації економічних інтересів за допомогою запобігання або нейтралізації дії внутрішніх і зовнішніх загроз.

Упорядковану сукупність усіх видів ресурсів, конкретизованих у відповідності до стратегічних та тактичних цілей за кількістю, напрямом та призначенням, а також способів їх взаємодії і взаємозв'язку, розуміють як структуру ресурсного забезпечення. Якщо стратегічною метою є управління станом економічної безпеки підприємства, то всі задіяні для цього наявні та потенційні ресурси формують структуру ресурсного забезпечення системи управління ЕБП.

Розробка стратегічних напрямків розвитку підприємства і формування шляхів їх ресурсного забезпечення повинні проводитися у чіткій відповідності з потенційними можливостями підприємства та розробленими принципами управлінського супроводу [9, с. 194], що є необхідною вихідною умовою і для реалізації стратегії забезпечення відповідного рівня економічної безпеки підприємства (табл. 1).

Треба враховувати, що невідповідності у використанні ресурсів підприємства спричиняють появу непродуктивних витрат (на оплату праці, на зберігання матеріальних запасів та інформації, на підтримку в робочому стані устаткування тощо), що остаточно знижують результат процесу виробництва — прибутку. Для запобігання цього ресурсне забезпечення повинно бути оптимізоване шляхом порівняння витрат на ресурси з розміром очікуваної вигоди, що буде визначатися досягнутим рівнем економічної безпеки: якщо очікувана вигода від покупки та споживання ресурсу перевищує очікувані граничні витрати, то такий ресурс варто придбати; у іншо-

му випадку від придбання треба відмовитися, бо очікуване значення рівня безпеки в умовах невизначеності буде залежати тільки від умов інформованості.

Зрозуміло, що не всі ресурси підприємства можуть розглядатися як джерела формування довгострокових конкурентних переваг: деякі ресурси можуть виступати як стратегічні, тобто як основні під час реалізації стратегії підприємства (наприклад, матеріальний ресурс для агропромислового виробництва), а деякі як нестратегічні, тобто як допоміжні (наприклад, інформаційний ресурс). Якщо загрози впливають на стратегічний вид ресурсу, то управлінські рішення повинні бути спрямовані на захист джерел і підтримку належного обсягу таких ресурсів, бо саме вони забезпечуватимуть відповідний рівень економічної безпеки.

Враховуючи той факт, що не всі ресурси мають однаковий ступінь доступності та мобільності, можуть виникнути проблеми з диспропорційністю ресурсного забезпечення, що може розглядатися як загроза ЕБП. У такому випадку механізм забезпечення системи управління економічною безпекою підприємств буде полягати в реалізації трьох можливих альтернатив дій:

— збереження діапазону значень ресурсного потенціалу підприємства (кількісного та якісного складу ресурсного портфелю підприємства);

— розширення діапазону ресурсів шляхом ефективного використання наявних та пошуку нових ресурсних комбінацій, що дозволить упередити потенційні втрати від можливих загроз;

— коректування стратегії та тактики розвитку підприємства, орієнтуючись на узгодженість інтересів суб'єктів ринкової діяльності, що взаємодіють у спільному ресурсному середовищі.

Саме різна природа, доступність мобільність, взаємозамінність стратегічних ресурсів можуть додатково посилити або послабити економічну безпеку підприємства.

**Висновки.** Рівень економічної безпеки підприємства в динамічних умовах ринку залежить від системи ресурсного забезпечення, яка, разом з іншими складовими системи управління, за рахунок пошуку, розробки та збереження стратегічних ресурсів або їх комбінацій, дозволяє впливати на рівень конкурентоспроможності та процес формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

У подальшому, враховуючи потреби виробництва в отриманні економічних вигод у майбутньому та суспільства у вирішенні проблем продовольчого забезпечення, важливо визначити та оцінити всі види ресурсів, які будуть задіяні у процесі виробничо-господарської діяльності підприємств АПК, їхня взаємозалежність та взаємозв'язок, з метою моделювання їх впливу на рівень ЕБП у довгостроковій перспективі.

### Література

1. **Шлыков В. В.** Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия / В. В. Шлыков. — СПб., 1999. — 138 с. 2. **Ильяшенко С. Н.** Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С. Н. Ильяшенко // Актуальные проблемы экономики. — 2003. — №3. — С. 11 — 19. 3. **Козаченко А. В.** Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: монография / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. — К.: Либра, 2003. — 280 с. 4. **Кузенко Т. Б.** Тактичне і стратегічне планування економічної безпеки підприємства / Т. Б. Кузенко // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — №3 (33). — С. 142 — 151. 5. **Реверчук Н. Й.** Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія / Н. Й. Реверчук. — Львів: ЛБІ НБУ, 2004. — 195 с. 6. **Куркін М. В.** Механізм управління економічною безпекою розвитку підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.06.01 / М. В. Куркін. — Харків, 2006. — 30 с. 7. **Дюбо О. М.** Особливості ресурсного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємств АПК / О. М. Дюбо // Структурні реформи і трансформації в промисловості: перспективи і пріоритети: тези доп. і повід. Міжнар. наук.-практ. конф. (Донецьк, 17 груд. 2010 р.) / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. — Донецьк, 2010. — С. 237 — 239. 8. **Куркин Н. В.** Управление экономической безопасностью развития предприятия: монография / Н. В. Куркин. — Д.: АРТ-ПРЕСС, 2004. — 452 с. 9. **Сущенко Е. А.** Стратегические направления развития предприятия и особенности их ресурсного обеспечения / Е. А. Сущенко // Вісник СНУ ім. В. Даля. — 2004. — №3. — С. 193 — 196. 10. **Кашин А. В.** Экономическая безопасность предприятия: управленческие решения: автореф. дис. на

соискание учен. степени канд. экон. наук / А. В. Кашин. — Москва, 2008. — 25 с. 11. **Чорна А. М.** Ресурсне забезпечення економічної безпеки підприємства / А. М. Чорна // Вісн. Хмельницького національного університету. — 2009. — № 4, т. 1. — С. 92 — 95. 12. **Роздобудько В. С.** Ресурсне обґрунтування економічної безпеки підприємства / В. С. Роздобудько // Ефективна економіка [Електронне наукове фахове видання]. — 2010. — № 8.

### **Дюбо О. М. Ресурсне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємств АПК**

У статті розглянуто поняття та структура ресурсного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємств АПК в умовах невизначеності та ризику конкурентного середовища. Визначено основні етапи процесу розробки та реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства з урахуванням ресурсного забезпечення, а також можливі альтернативи дії за різних рівнів ресурсного потенціалу підприємства.

*Ключові слова:* продовольча безпека, економічна безпека підприємства, ресурсний потенціал, ресурсне забезпечення, структура ресурсного забезпечення.

### **Дюбо Е. Н. Ресурсное обеспечение системы управления экономической безопасностью предприятий АПК**

В статье рассмотрено понятие и структура ресурсного обеспечения системы управления экономической безопасностью предприятий АПК в условиях неопределенности и риска конкурентной среды. Определены основные этапы процесса разработки и реализации стратегии обеспечения экономической безопасности предприятия с учетом ресурсного обеспечения, а также возможные альтернативные варианты действий при разных уровнях ресурсного потенциала предприятия.

*Ключевые слова:* продовольственная безопасность, экономическая безопасность предприятия, ресурсный потенциал, ресурсное обеспечение, структура ресурсного обеспечения.

### **Dyubo E. N. Resource providing of management system of economic security of agricultural enterprises**

The concept and structure of the resource providing of management system of economic security of agricultural enterprises in the conditions of vagueness and risk of competition environment are considered in the article. The basic stages of forming and realization of providing strategy of economic security of enterprise with resource providing and possible alternatives for enterprises with different levels of resource potential are determined.

*Key words:* food safety, economic security of enterprise, resource potential, resource providing, structure of resource providing.

Стаття надійшла до редакції 22.03.2011  
Прийнято до друку 26.08.2011