

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Донецький національний університет економіки і торгівлі
 імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
 (назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
 (назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
 Гарант освітньої програми

_____ Іванова Н.С.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ магістр _____
 (назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
 (шифр і назва)

освітньої програми « Менеджмент » _____
 (назва)

на тему: «Стратегічне управління економічною безпекою організації на ринку
 товарів та послуг»

Виконав:

здобувач вищої освіти Дев'яткова Олександра Володимирівна _____
 (прізвище, ім'я, по-батькові) (підпис)

Керівник:

Доцент, д.е.н., доцент Приймак Н.С. _____
 (посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
 роботі немає запозичень з праць
 інших авторів без відповідних
 посилань

Здобувач вищої освіти _____
 (підпис)

Кривий Ріг
 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
 імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
 Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
 Форма здобуття вищої освіти заочна
 Ступінь магістр
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ В.В. Барабанова

підпис

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
 Дев'ятковій Олександрі Володимирівні

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: Стратегічне управління економічною безпекою організації на ринку товарів та послуг

Керівник роботи д.е.н., доцент Приймак Наталія Сергіївна

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського
 від "15" червня 2021 р. № 191-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи "24" листопада 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання з питань менеджменту, статистичні данні про роботу гірничо-рудної промисловості, звітність про роботу підприємств ГМК, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Теоретико-методичні основи стратегічного управління економічною безпекою організації на ринку товарів і послуг; Методичні основи аналізу та оцінки стратегічного управління економічною безпекою організації на ринку товарів і послуг; Аналіз та оцінка ефективності стратегічного управління економічною безпекою АТ «ПівдГЗК»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
таблиці, рисунки

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «15» вересня 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 14.06.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 25.09.2021	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 11.10.2021	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 03.11.2021	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 20.11.2021	
6	Попередній захист	до 20.11.2021	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 24.11.2021	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 29.11.2021	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 29.11.2021	
10	Захист дипломної роботи	до 11.12.2021	

Здобувач ВО _____ Дев'яткова О.В.
(підпис)

Керівник роботи _____ Приймак Н.С..
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: сторінок 60, рисунків 5, таблиць 10, додатків 13, використаних джерел 46

Об'єкт дослідження:	економічна безпека підприємства, а предметом дослідження – система стратегічного управління економічною безпекою підприємства та забезпечення її дієвості
Предмет дослідження:	система стратегічного управління економічною безпекою підприємства та її ефективність
Мета дослідження:	аналіз стратегічного управління економічною безпекою АТ «ПівдГЗК» та розробка заходів із забезпечення його ефективності у динамічних умовах ринку товарів та послуг.
Методи дослідження:	метод літературного пошуку, метод групування та порівняння, системний метод аналізу, табличний та графічний методи, узагальнення, систематизація та синтез, методи побудови сценаріїв, методики експертного оцінювання і т.ін
Основні результати дослідження:	На основі компаративного аналізу підходів сучасних науковців до сутності економічної безпеки підприємства та стратегічного управління економічною безпекою надано подальшого розвитку даним управлінським категоріям; обґрунтовано методичні підходи до оцінки стратегічного управління економічною безпекою АТ «ПівдГЗК» які потім апробовано на матеріалах оперативної звітності комбінату. Виконано оцінку результатів діяльності АТ «ПівдГЗК», ідентифіковано зовнішні небезпеки діяльності комбінату та внутрішні слабкості. Побудовано профіль економічної безпеки комбінату. На основні застосування методик оцінки фінансового ризику та із застосуванням дискримінантного аналізу економічної безпеки встановлено, що АТ «ПівдГЗК» має високий рівень економічної безпеки. Обґрунтовано комплексну програму заходів підтримуючого характеру із забезпечення ефективності стратегічного управління економічною безпекою комбінату.
Ключові слова	економічна безпека, зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності, стратегічне управління економічною безпекою, ефективність

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	6
1. Теоретичні основи стратегічного управління економічною безпекою організації на ринку товарів і послуг	8
2. Методичні основи аналізу економічної безпеки підприємства та оцінки стратегічного управління її рівнем на ринку товарів і послуг	19
3. Аналіз та оцінка ефективності стратегічного управління економічною безпекою АТ «ПівдГЗК»	28
Висновки та рекомендації	48
Список використаних джерел	58
Додатки	62

ВСТУП

Діяльність сучасних підприємств, які діють в умовах глобалізаційних процесів, ускладнення геополітичної та економічної ситуації, загострення конкуренції на традиційних ринках при активному розвитку нетрадиційних ринків, пов'язаних із інноваційними способами виготовлення продукції та послуг все частіше потребує реалізації гнучкої системи менеджменту, здатної протистояти загрозам та небезпекам поліструктурного середовища діяльності. В таких умовах перед підприємствами надзвичайно гостро стоїть питання адекватного оцінювання та підтримки заданого рівня економічної безпеки. Досягнення таких цілей стає можливим тільки в умовах стратегічного управління, орієнтованого на довгострокову діяльність та реалізацію місії підприємства через сучасні механізми управління.

Економічна безпека організації на ринку товарів і послуг, як комплексна системна характеристика сьогодні є надзвичайно актуальною у практичній площині, що пов'язане із дією загальносвітової кризи яка має витoki у епідеміологічній ситуації, пов'язаної із поширенням вірусу COVID-19 та процесами закриття кордонів, припинення виробничо-господарської діяльності, безробіттям тощо.

Економічна безпека як вище в науковій діяльності не є новим та інноваційним. Проте, сучасна наука не дійшла однозначного висновку щодо трактування її сутності (одні науковці вважають, що безпека - це стан, інші, що безпека - це процес руху, забезпечення) та універсального підходу до вимірювання її рівня. Різні аспекти оцінювання, управління та забезпечення економічної безпеки вивчалися такими сучасними науковцями як В.Л. Дикань, І.В. Воловельська, О.В. Маковоз [3], М.І. Зубок [4], Л. Ю. Вдовиченко, М. В. Волосюк [5], О. О. Сосновська [6], Л.П. Артеменко, Ю.О. Ярова [7], О.М. Ляшенко [8], І.П. Отенко, Г.А. Іващенко, Д. К. Воронков [10] та іншими.

Враховуючи надзвичайну актуальність економічної безпеки як управлінської категорії на макро- мікро- та мезорівнях господарювання, наявності різноманітних підходів вчених до її визначення і оцінювання на підприємствах, метою даної кваліфікаційної роботи виступає аналіз стратегічного управління економічною безпекою АТ «ПівдГЗК» та розробка заходів із забезпечення його ефективності у динамічних умовах ринку товарів та послуг.

Для досягнення поставленої мети в роботі слід виконати низку завдань, до яких можна віднести:

- вивчення теоретичних основ стратегічного управління економічною безпекою організації на ринку товарів і послуг;
- дослідження методичних основ аналізу та оцінки стратегічного управління економічною безпекою організації на ринку товарів і послуг,

обґрунтування прийнятної для базового підприємства методики дослідження;

- проведення аналізу діяльності АТ «ПівдГЗК» на ринку сировини для металургійної промисловості та ОЦІНКА ефективності стратегічного управління економічною безпекою АТ «ПівдГЗК»;
- розробка пропозицій їх удосконалення стратегічного управління економічною безпекою АТ «ПівдГЗК», обґрунтування їх ефективності.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі виступає економічна безпека підприємства, а предметом дослідження – система стратегічного управління економічною безпекою підприємства та її ефективність.

Для більш ефективного досягнення поставленої у кваліфікаційній роботі магістра мети і реалізації завдань будуть застосовані наступні методи дослідження: метод літературного пошуку, метод групування та порівняння, системний метод аналізу, табличний та графічний методи, узагальнення, систематизація та синтез, методи побудови сценаріїв, методики експертного оцінювання і т.ін.

Апробація висновків та результатів дослідження стратегічного управління економічною безпекою відбувалася на базі оперативної та статистичної інформації про діяльність АТ «ПівдГЗК» на ринку металосировини України.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

Сама концепція економічної безпеки, як об'єктивного явища управлінської реальності не є новою категорією для сучасного менеджменту - вона має свою історію становлення та розвитку. Стратегічне управління економічною безпекою - похідна від процесу її забезпечення та формування, та як напрямок стратегічного менеджменту перебуває на стадії становлення. Теоретичні та практичні положення з економічної безпеки підприємства з'явилися в 90-х рр. попереднього століття, але попри наявність значного кола досліджень у даному теоретичному напрямку, єдиного підходу до трактування змісту економічної безпеки підприємства на ринку не напрацьовано. Розглянемо основні підходи до її визначення.

Іващенко Г.А., Ярошенко О.Ф. під економічною безпекою пропонують розуміти «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» [12, с. 130]. У наведеному визначенні зазначено, що безпека - є станом ресурсів та результатом використання можливостей.

Вчений А.В. Кірієнко [13] визначає економічну безпеку підприємства як «стан оптимального для підприємства рівня використання його економічного потенціалу, за якого діючі та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі» [13]. Дане визначення вказує, що економічна безпека пов'язана із економічним потенціалом та вимірюється рівнем збитків (прийнятних, відведених тощо).

В.О. Кравець під економічною безпекою підприємства пропонує розуміти «захищеність потенціалу підприємства від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також його здатність до самовідтворення навіть в умовах кризи» [14, с. 142]. Дане визначення можна вважати продовженням попереднього трактування безпеки, але воно акцентує увагу на можливостях самовідтворення стану економічної безпеки підприємства на ринку товарів та послуг.

Науковці К.М. Краус та Н.М. Краус визначають економічну безпеку як «захищеність виробничо-господарської діяльності підприємства від небажаних змін в сферах діяльності, як з боку зовнішніх, так і внутрішніх чинників» [17]

І.В. Новик, досліджуючи забезпечення економічної безпеки підприємств трактує її як «стан господарюючого суб'єкта, що характеризується організованою сукупністю концептуальних і прагматичних чинників, що забезпечують даній системі захист від небажаних впливів, динамічний розвиток, ефективність

життєво важливих процесів, незалежність, а також можливість досягнення цілей» [15, с. 230].

Вітчизняний вчений С.В. Капітула відзначає: «Економічна безпека підприємства – це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам та забезпечення стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому» [16, с. 15]. Даний автор безпеку трактує через стан ресурсів у дійсний час та на перспективу.

Науковці І.А. Маркіна та І.П. Потапюк визначають досліджуване явище як «забезпечення такого стану функціонування підприємства, який передбачає досягнення позитивного соціально-економічного ефекту шляхом одержання прибутку та задоволення потреб як споживачів, так і працівників підприємства» [18]. Дане економічної безпеки цінне тим, що результатом її стану визначає позитивний ефект від функціонування підприємства.

Цікаве визначення економічної безпеки надає О.О. Сосновська, яка визначає її як «міру економічної свободи підприємства, що досягається внаслідок керованого процесу взаємоузгодження економічних інтересів стейкхолдерів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, який має на меті протистояння загрозам економічній безпеці підприємства та потребує необхідних для такого протистояння ресурсів» [6, с. 446].

Унікальне визначення економічної безпеки підприємства надає у навчальному посібнику А.І. Берлач [9], де пропонує під об'єктом даного дослідження розуміти «наявність конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства до його стратегічних цілей і завдань» [19].

Узагальнивши існуючі підходи до розуміння сутності економічної безпеки підприємства на ринку [4-19] під нею пропонується розуміти стан діяльності та розвитку фірми та в першу чергу їх ресурсного забезпечення, що сприяє попередженню або уникненню внутрішніх і зовнішніх загроз та забезпечує досягнення конкурентних переваг підприємства, а отже, і його успіх у поточний період та на довгострокову перспективу.

«Основними завданнями економічної безпеки підприємства є: забезпечення економічної ефективності підприємства, обмеження зростання витрат і зростання кадрового потенціалу, формування ефективної структури фінансового планування і підвищення інвестиційної привабливості, нарощування обсягів реалізації продукції підприємства. Ці завдання визначають стратегію економічної безпеки як формування і обґрунтування стратегічних пріоритетів, засобів і механізмів вирішення проблем» [8, с. 224].

Науковці розглядаючи економічну безпеку, доходять єдиного визначення, що вона формується із сукупності локальних складових (додаток А) [25]. Основні складові є наступними:

«Фінансова безпека підприємства характеризує такий фінансовий стан, який оцінюється: збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, що використовуються підприємством; стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз; здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових інтересів; забезпечувати розвиток цієї фінансової системи. Про ослаблення фінансової безпеки свідчать показники, серед яких основними є такі: зниження ліквідності; підвищення кредиторської і дебіторської заборгованості; зниження фінансової стійкості тощо.

Інтелектуальна складова характеризує інтелектуальний потенціал працівників підприємства. Негативно впливають на цю складову: звільнення провідних висококваліфікованих працівників, що призводить до послаблення інтелектуального потенціалу; зниження питомої ваги інженерно-технічних працівників і науковців у загальній кількості працюючих; зниження винахідницької та раціоналізаторської активності; зниження освітнього рівня працівників.

Кадрова складова дає уяву про забезпечення підприємства кадрами. До основних негативних впливів на цю складову економічної безпеки підприємства належать: відтік кадрів; плінність кадрів; фізичне старіння кадрів, їхніх знань, кваліфікацій; низька кваліфікація кадрів; праця за сумісництвом, що пов'язана з низькою віддачою працівника і можливим виходом конфіденційної інформації за межі підприємства.

Техніко-технологічна (інноваційна) складова відображає технічну базу і технологічний потенціал та характеризує ступінь їх захищеності. До основних негативних впливів на цю складову економічної безпеки підприємства відносять дії, спрямовані на підрив технологічного потенціалу підприємства; порушення технологічної дисципліни; моральне старіння використовуваних технологій.

Правова складова полягає в усебічному правовому забезпеченні діяльності підприємства, дотриманні чинного законодавства. Правову небезпеку становлять: недостатня правова захищеність інтересів підприємства в договірній та іншій діловій документації; низька кваліфікація працівників юридичної служби відповідного суб'єкта господарювання та помилки у підборі персоналу цієї служби; порушення юридичних прав підприємства і його працівників; навмисне чи ненавмисне розголошення комерційно важливих відомостей; порушення норм патентного права.

Інформаційна складова полягає у здійсненні ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення господарської діяльності підприємства.

Екологічна складова полягає у дотриманні чинних екологічних норм, мінімізації втрат від забруднення навколишнього середовища. Індикаторами екологічної складової економічної безпеки є, з одного боку, нормативи гранично допустимої концентрації шкідливих речовин, установлені національним законодавством, а з іншого – аналіз ефективності заходів для забезпечення такої екологічної складової.

Силова складова полягає у гарантуванні фізичної безпеки працівників фірми (насамперед керівників) і збереженні її майна» [10, с. 133-134].

Останнім часом у складі економічної безпеки стали додатково виокремлювати ринкову, інтерфейсну та інформаційну складові [10, 22, ін.]. Ринкова складова характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, які генеруються ринковим середовищем. Про ослаблення ринкової безпеки свідчать: 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 і т. ін.

Окремо слід відзначити наступні аспекти дослідження та стратегічного управління складовими економічної безпеки:

1. Всі локальні складові безпеки є абсолютно рівнозначними для системи управління, що гарантує відсутність стратегічних несподіванок у певному функціоналі підприємства;

2. Перелік складових економічної безпеки є індивідуальним для кожного окремого підприємства, оскільки він залежить від галузі діяльності, пріоритетів системи менеджменту, конкретних управлінських цілей і потреб, тощо;

3. Кожна система менеджменту приймає індивідуальне рішення стосовно методики оцінювання як економічної безпеки загалом, так і її локальних складових.

Об'єктом економічної безпеки підприємства є результати діяльності підприємства, стан його ресурсів, потенціалу та ринкові позиції. Суб'єктом економічної безпеки можна вважати систему менеджменту підприємства взагалі та стратегічний менеджмент, як головну складову, яка займається координаційною та регулюючою діяльністю, спрямованою на досягнення цілей та реалізацію місії. Саме тому в сучасних умовах об'єктивною необхідністю стає побудова системи стратегічного управління економічною безпекою підприємства на ринку товарів та послуг.

«Переваги реалізації стратегічного управління економічною безпекою підприємства обумовлені необхідністю і здатністю до розвитку підприємств, можливістю прогнозувати тенденції зовнішнього і внутрішнього середовищ, передбачувати загрози, вчасно адаптуватись через впровадження багаторівневих і мультифункціональних змін у комерційно-виробничий процес» [9].

Огляд наукової літератури дозволив ідентифікувати наявність наступних проблем щодо розуміння сутності стратегічного управління економічною безпекою:

- відбувається підміна понять «управління економічною безпекою», «стратегічне управління економічною безпекою» та «стратегія економічної безпеки підприємства»;

- стратегічне управління економічною безпекою підприємства ідентифікують із складовими стратегічного набору (управління стратегіями ресурсних складових економічної безпеки);
- присутні підходи, які зводять стратегічне управління економічною безпекою виключно до реалізації певної стратегії безпеки;
- не напрацьовані специфічні інструменти такого управління (використовуються «стандартні» інструменти аналізу).

Так, автор Т.В. Сак надає таке визначення: «Стратегічне управління економічною безпекою – це процес управління стратегічним плануванням та розробленою стратегією забезпечення економічної безпеки з урахуванням взаємозв'язку внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім та адаптації до їхніх змін для досягнення мети підприємства та захисту його від впливу загроз, ризиків і досягнення безпечного функціонування» [20]. Варто зазначити, що автор стратегічне управління економічною безпекою зводить до стратегічного планування та реалізації стратегії економічної безпеки яку автор пропонує визначати як «довгостроковий якісно визначений напрям розвитку, спрямований на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування підприємства» [20].

Науковець О.І. Захаров зазначає, що стратегічне управління економічною безпекою зосереджене на стратегічному її плануванні, результатом якого виступає певен вид стратегії економічної безпеки. Стратегія економічної безпеки при цьому це «довготривалі, найбільш принципові і важливі установки, плани, наміри керівників (власників) підприємства, спрямовані на створення та постійний розвиток системи економічної безпеки, здатної адекватно протидіяти всім внутрішнім та зовнішнім небезпекам і загрозам його стабільної роботи та розвитку в даний час, а також у найближчій та віддаленій перспективах» [21, с. 275].

Автор О.В. Лясковць, який досліджує методичний підхід щодо забезпечення стратегічного управління розвитком економічної безпеки зазначає, що це вид управлінської діяльності, спрямований на поліпшення процесу розроблення стратегії, покращення захисту, швидкості та достовірності визначення наявних проблем [22].

Суто менеджерський, на наш погляд, підхід до стратегічного управління економічною безпекою надає проф. Корчевська Л.О., яка визначає, що це діяльність, спрямована на реалізацію стратегії. «Стратегія управління економічною безпекою підприємства – це довгостроковий план скоординованих дій керуючої системи економічної безпеки підприємства, що створюють сприятливі та безпечні умови для її керованої системи [25, с. 30].

Зваживши всі існуючі підходи до трактування сутності стратегічного управління економічною безпекою підприємства, нами пропонується визначення, яке базується на класичному для української теорії стратегічного управління підході, генерованому науковцями З.Є. Шершньовою та С.В. Оборською [2]: стратегічне управління економічною безпекою підприємства на

ринку - це інтегрована у процес загального стратегічного управління підприємства діяльність, частина багатопланового, формально-поведінкового управлінського процесу, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії економічної безпеки, що сприяють балансуванню відносин між підприємством та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей поточної та перспективної діяльності [27].

«Впровадження концепції стратегічного управління економічною безпекою підприємства може надати системі менеджменту низку переваг:

- можливість сформулювати необхідне інформаційне підґрунтя для прийняття важливих стратегічних та тактичних безпекових рішень;

- можливість завжди «тримати руку на пульсі подій», тобто бути в курсі всіх об'єктивних змін зовнішніх та внутрішніх факторів, які чинять певний вплив на економічну безпеку підприємства;

- мінімізація впливу на бізнес негативних чинників та загроз, які можуть виникнути в зовнішньому оточенні в найближчій та віддаленій перспективі;

- підвищення рівня керованості та плановості процесів управління системою економічної безпеки, що сприяє зростанню її ефективності;

- консолідація персоналу підприємства, тобто об'єднання спільних зусиль спеціалістів та керівників різних підрозділів підприємства в рамках розроблення та реалізації корпоративної стратегії економічної безпеки» [8, с. 225].

Система стратегічного управління економічною безпекою на ринку повинна базуватися на врахуванні як зовнішніх, так і внутрішніх загроз [7, с. 78].

«Основою для побудови та ефективного функціонування системи стратегічного управління економічної безпеки суб'єктів господарювання мають бути певні принципи. Основними принципами у є такі:

- 1) системність (наявність певної сукупності елементів, що забезпечують функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства);

- 2) інтегрованість механізму забезпечення економічної безпеки у загальну систему стратегічного управління підприємством;

- 3) орієнтованість стратегії забезпечення економічної безпеки на загальну стратегію підприємства;

- 4) гнучкість (можливість оперативного пристосування до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища);

- 5) результативність (здатність своєчасно попереджати та/або ефективно долати негативний вплив загроз, при цьому забезпечуючи розвиток підприємства);

- 6) узгодженість управлінських рішень при забезпеченні економічної безпеки;

- 7) наявність системи постійного моніторингу реальних та потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру економічній безпеці підприємства;

8) оптимізація витрат на забезпечення економічної безпеки підприємства (витрати на попередження та/або подолання загрози повинні бути адекватними її рівню та обсягу)» [26].

Реалізація стратегічного управління економічною безпекою підприємства на ринку передбачає вибір та обґрунтування стратегії економічної безпеки.

Автори Гавриш О.А., Черняк Г.М. визначають, що підприємства, які діють в умовах ринку можуть реалізувати одну із альтернативних стратегій у галузі економічної безпеки:

- «стратегію зростання – передбачає збереження досягнутого рівня економічної безпеки, контроль за результатами діяльності та попередження виникнення можливих загроз економічним інтересам підприємства;

- вибірково-посилуючу стратегію - спрямована на проведення заходів посилення одного із показників компонент економічної безпеки підприємства;

- пристосувальну стратегію - направлена на проведення заходів пристосування компонент економічної безпеки підприємств до змін зовнішнього середовища;

- трансформаційну стратегію - передбачає проведення змін, які стосуються виду діяльності, трансформації ринку, а також проведенні необхідних змін компонент економічної безпеки підприємств;

- комплексно-убезпечуючу стратегію - спрямована на проведення заходів, направлених на досягнення рівня економічної безпеки, бажаного для підприємства» [28].

Автори Сабецька Т.І., Сабецький В.Б., вивчаючи стратегічне планування економічної безпеки підприємства виділяє стратегію “активного росту”, “консервативну” стратегію, стратегію “пасивної стабільності” чи стратегію “виживання”.

«В основі стратегії “активного росту” лежить збереження поточного високого рівня економічної безпеки, а також збереження й подальше посилення системи захисту інтересів підприємства від імовірних прогнозованих й неочікуваних внутрішніх загроз і зовнішніх небезпек за умов активного росту бізнесу.

“Консервативна” стратегія орієнтована на загальну підтримку достатнього рівня економічної безпеки, своєчасне виявлення й попередження різного роду загроз, а також посилення тих окремих складових безпеки, які на даний момент є “слабкою ланкою” й потребують додаткової уваги.

Стратегію “пасивної стабільності” (стратегію “пристосування”) обирають бізнес-суб’єкти із низьким рівнем економічної безпеки, адже така стратегія дозволяє швидко і з найменшими втратами пристосувати підприємство до динамічних змін зовнішнього оточення, за потреби – змінити вид діяльності, ринок збуту, політику закупівель, технологію виробництва, а також посилити найслабші складові системи економічної безпеки.

Стратегія “виживання” орієнтована на комплексний захист фінансово нестабільного підприємства, що перебуває на грані банкрутства, за усіма “Консервативна” стратегія Високий рівень економічної безпеки Нормальний рівень економічної безпеки Критичний рівень економічної безпеки Нестійкий рівень економічної безпеки» [29, с. 52-53].

Наведений підхід до типізації стратегій економічної безпеки підприємства є цілком прийнятним, але, критики потребує визначення обставин, за яких доцільним є вибір тієї чи іншої стратегії: стратегії “активного росту” - при високому рівні безпеки, “консервативної” стратегії - при нормальному рівні (при цьому автори наводять конкретних обставин, за яких він визначається), стратегії “пристосування” - при нестійкому рівні безпеки, а стратегії “виживання” - при критичному рівні економічної безпеки.

Науковець Т.В. Сак визначає такі види стратегій: «системного планового забезпечення; швидкого реагування; інституціоналізації та послідовного зміцнення; комплексного гарантування; відшкодування збитку; раптового реагування; сегментованого забезпечення; часткового врахування; делегування функцій» [20]. Зазначений перелік стратегій має функціонально-цільове спрямування, та на нашу думку, є більш прийнятним на тактичному та оперативному рівнях менеджменту підприємства на ринку. При цьому автор також «з погляду аналізу попередніх умов функціонування підприємства та передбачення змін, що формують загрози безпеці, можемо усі стратегії умовно поділити на такі, що:

- 1) попереджують можливі загрози;
- 2) усувають існуючі загрози;
- 3) відновлюють рівень економічної безпеки» [20].

Зазначені підходи до визначення та типізації стратегій економічної безпеки підприємства [20, 28, 29] є цілісними, але для забезпечення мети ефективного стратегічного управління економічною безпекою варто реалізувати їх у комбінованій формі, в залежності від загроз економічній безпеці та наявного потенціалу для їх відведення.

«Стратегія економічної безпеки повинна складатися з розділів, які включають основні заходи щодо розвитку системи економічної безпеки. У тому числі:

удосконалення матеріально-технічної бази системи економічної безпеки;
підвищення професіоналізму кадрового складу штатного підрозділу економічної безпеки;

впровадження інноваційних технологій, інструментів, методів і методик протидії, попередження або суттєвого зниження негативного впливу чинників небезпек і загроз зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства;

впровадження ефективних механізмів управління і взаємодії внутрішніх і зовнішніх суб'єктів системи економічної безпеки підприємства;

розвиток структури системи економічної безпеки підприємства;

удосконалення правової бази організації та діяльності системи економічної безпеки» [24].

«Для створення та успішної реалізації стратегії економічної безпеки підприємства необхідно вирішити наступні взаємопов'язані завдання:

визначити області загроз і сформулювати стратегічні напрямки діяльності щодо протидії загрозам;

на основі загальної стратегії безпеки визначити конкретні напрямки роботи;

визначити роль і місце кожного структурного підрозділу в системі безпеки підприємства;

поставити стратегічні цілі та завдання щодо забезпечення економічної безпеки підприємства;

організувати діяльність щодо ефективної реалізації обраної стратегії економічної безпеки підприємства;

здійснити оцінку проробленої роботи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства та аналіз рівня його безпеки;

виконати моніторинг і аналіз процесів, що відбуваються на ринку; внести корективи у стратегію економічної безпеки і у діяльність з її реалізації» [21].

Стратегічне управління економічною безпекою підприємства в умовах ринку товарів та послуг повинне ґрунтуватися на дієвій системі менеджменту, основу, ядро якої складають компетентні у питаннях оцінювання економічної безпеки спеціалісти, які також розуміються на специфіці бізнесу компанії та володіють сучасним діагностичним інструментарієм виявлення загроз безпеці.

Алгоритм розробки стратегії економічної безпеки є інтегрованою у систему стратегічного управління діяльністю, яка передбачає наступні послідовні дії:

1. Постановка завдання системою стратегічного менеджменту щодо досягнення бажаного стану підприємства та бажаного рівня економічної безпеки.

2. Формування команди професіоналів, які будуть здійснювати розробку стратегії економічної безпеки (створюється, як правило, як тимчасова структура).

3. Аналіз сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників, які генерують загрози діяльності підприємства у поточному періоді часу та на перспективу.

4. Градація загроз за рівнем наслідків у випадку розвитку негативної ситуації, виділення тих загроз, які потребують першочергового відведення.

5. Прогноз впливу загроз у поточному періоді та на декілька періодів вперед (віддаленість горизонту прогнозування знижує достовірність прогнозних даних - це треба пам'ятати).

6. Оцінка ресурсного потенціалу, який дозволить сформулювати систему заходів (стратегічну програму дій) щодо відведення загроз економічній безпеці підприємства.

7. Визначення методи, технології та інструментарію реалізації стратегії економічної безпеки.

8. Прийняття рішення щодо певної стратегії, її фінансове обґрунтування.

9. Реалізації стратегії економічної безпеки підприємства.

«Розробка стратегії економічної безпеки здійснюється безпосередньо керівниками (власниками) підприємства, а також керівниками його структурних підрозділів, провідними спеціалістами та експертами з питань економічної безпеки.

Керівники (власники) підприємства визначають спільні підходи до побудови системи економічної безпеки, напрями, основні завдання і принципи її діяльності, механізми управління і взаємодії, а також порядок фінансування та матеріально технічного забезпечення. Безпосередньо стратегію економічної безпеки розробляють фахівці штатного підрозділу економічної безпеки під керівництвом його керівника та із залученням, у разі потреби, провідних фахівців інших структурних підрозділів підприємства» [21].

2. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЇЇ РІВНЕМ НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

Ефективне стратегічне управління підприємством та його тактичними напрямками діяльності неможливе без налагодженої системи вимірювання результатів та перебігу стратегічних процесів на підприємстві. Стратегічне управління економічною безпекою організації на ринку не є виключенням, оскільки даний процес, для забезпечення максимально ефективного досягнення цілей - стійкого (бажаного) рівня економічної безпеки підприємства, в динамічних ринкових умовах може потребувати коректив та координаційних дій. Саме тому, невизначеність умов діяльності визначає наявність таких явищ як «запланована стратегія економічної безпеки» та «реалізована стратегія економічної безпеки».

«Запланована стратегія економічної безпеки підприємства – це заплановані дії, спрямовані на попередження або зниження впливу на діяльність підприємства негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища існуючих в період розробки стратегії економічної безпеки.

Реальна (реалізована) стратегія економічної безпеки – це заплановані дії щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, до яких оперативно вносяться необхідні поправки в разі виникнення нових небезпек і загроз для економічної безпеки підприємства.

Таким чином, важливим завданням стратегічного управління є не тільки розробка відповідної стратегії економічної безпеки, але і її адаптація до постійно мінливих ситуацій на ринку» [21].

Реалізація стратегічного управління економічною безпекою підприємства на ринку потребує здійснення ряду управлінських кроків, які базуються на класичних функціях менеджменту (табл. 2.1).

Як видно із табл. 1.1, аналітична функція є вагомим елементом стратегічного управління економічною безпекою підприємства.

Стосовно аналізу стратегічного управління економічною безпекою організації на ринку товарів і послуг, то перш за все варто висвітлити питання оцінювання рівня економічної безпеки.

Оцінювання (вимірювання) рівня економічної безпеки підприємства на ринку товарів та послуг на певний момент часу є складним, трудомістким процесом, який реалізується відповідно до одного із підходів:

- «Індикаторний підхід – стан економічної безпеки підприємства визначається системою індикаторів, що представляють собою порогові значення показників діяльності підприємства в різних функціональних сферах. Стан економічної безпеки підприємства визначається шляхом порівняння фактичного та абсолютного (нормативного) рівня показників.

Таблиця 2.1 - Функції стратегічного управління економічною безпекою підприємства

Функція	Рівень	
	Підприємство	Стратегічне забезпечення економічної безпеки
Планування	Планування структури виробництв, продуктивності праці, економічної ефективності	Планування обсягу функції «економічна безпека» з урахуванням моніторингу впливу ризикових чинників та потужності підприємства
Організація	Здійснення практичних організаційних дій з реалізації запланованого	Здійснення стратегічних дій (заходів координаційного характеру) з досягнення бажаного стану економічної безпеки
Мотивація	Стимулювання персоналу та менеджерів до покращання результатів роботи	Стимулювання стратегічної команди до дій по відведенню загроз та забезпечення стану економічної безпеки
Контроль	Контрольні операції по дотриманню планів підприємства	Контроль, регулювання та координація стратегічних планів відведення стратегічних небезпек
Аналіз	Дослідження причин відхилення фактичних показників від планового рівня	Стратегічний аналіз середовища та стратегічного потенціалу підприємства

Складено на основі [30]

- Ресурсний підхід – економічна безпека визначається на основі стану та рівня використання корпоративних ресурсів за окремими сферами використання. Корпоративними ресурсами при цьому вважаються фактори бізнесу, що реалізують досягнення цілей діяльності.

- Програмно-цільовий підхід – оцінка економічної безпеки підприємства базується на інтеграції сукупності показників, у розрізі декількох ієрархічних рівнів (використовуються кластерний, багатомірний аналіз тощо).

- Міжфункціональний підхід – економічна безпека підприємства визначається результатами отриманими від співпраці усіх учасників бізнесу (прибутку чи інших результатів). Крім того використовується також співставлення витрат на розвиток бізнесу (реінвестований прибуток) та витрат необхідних для забезпечення економічної безпеки» [31].

У даному дослідженні визначення економічної безпеки буде відбуватися із використанням змішаного підходу, який базується на ресурсному та індикативному підходах.

Класичний підхід до оцінювання економічної безпеки запропоновано у підручнику економічної діагностики І.В. Кривов'язюк, який запропонував сукупний критерій економічної безпеки. «Сукупний критерій економічної безпеки будь-якого суб'єкта господарювання (K_{EB}) можна розрахувати, користуючись формулою:

$$K_{EB} = \sum_{i=1}^n a_i \times p_i, \quad (2.1)$$

де a_i — величина окремого (поодинокого) критерію за i -тою функціональною складовою; p_i — питома вага значущості i -тої функціональної складової; n — кількість функціональних складових економічної безпеки підприємства.

З досвіду підприємств України, питома вага значущості функціональних складових економічної безпеки становить: у промисловості [1, 2, 3] – 0,2; [5] – 0,15; [4,6] – 0,1; [7] – 0,05; сільському господарстві [3] – 0,3; [1,6] – 0,2; [2, 4] – 0,1; [5, 7] – 0,05; торгівлі [1] – 0,3; [5] – 0,2; [3] – 0,15; [2, 4, 7] – 0,1; [6] – 0,05. Отже, у названих галузях економіки найбільша значущість становить 0,3, а найменша — 0,05. Оцінка рівня економічної безпеки здійснюється порівнюванням розрахункових значень $K_{ЕБ}$ із реальними величинами цього показника по підприємству (організації), що аналізується, а також (коли це можливо) по аналогічних суб'єктах господарювання відповідних галузей економіки» [32, с. 132].

У вітчизняній практиці менеджменту часто для визначення економічної безпеки застосовуються сукупність коефіцієнтів, які дозволяють визначити рівень економічної безпеки. Такий підхід називають дискримінантним аналізом.

«Під дискримінантним аналізом розуміють комплекс методів математичної статистики, за допомогою якого здійснюється класифікація досліджуваних одиниць (підприємств), залежно від значень обраної сукупності показників відповідно до побудованої матричної шкали. У практиці розрізняють однофакторний та багатфакторний аналіз» [33, с. 221-223].

Найвідомішими моделями однофакторного дискримінантного аналізу є коефіцієнт Бівера, моделі Альтмана, Беєрмана, Бетге-Хуса-Ніхауса, Краузе, тест Тамарі.

«Коефіцієнт Бівера розраховується, як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань, за формулою:

$$K_b = (ЧП + А) / (ДЗ + КЗ), \quad (2.2)$$

де K_b – коефіцієнт Бівера;

ЧП – чистий прибуток;

А – амортизація;

ДЗ – довгострокові зобов'язання;

КЗ – поточні зобов'язання.

Ознакою формування незадовільної економічної безпеки є таке фінансове становище підприємства, у якого протягом тривалого часу (1,5 – 2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, що відображає небажане скорочення частки прибутку, яка направляється на розвиток виробництва. Така тенденція у кінцевому випадку призводить до незадовільної структури балансу, коли підприємство починає працювати в борг і його коефіцієнт забезпечення власними

засобами стає меншим 0,1. Хоча основним обмеженням її застосування в Україні є неоднозначність трактування складу показника грошового потоку» [10, с. 155]

«Економічна безпека підприємства тісно пов'язана з банкрутством. Тому при її аналізі має сенс розгляд інструментарію прогнозування банкрутства підприємств. Найбільш ґрунтовними та точними є дискримінантні факторні моделі прогнозування неплатоспроможності підприємств Альтмана, Спрінґейта, а також розроблена українськими вченими універсальна дискримінантна функція. Однак і ці моделі мають певні недоліки.

Модель Альтмана є п'ятифакторною моделлю, де факторами виступають окремі показники фінансового стану підприємства:

$$Z = 1,2A + 1,4B + 3,3C + 0,6D + 1,0E \quad (2.3)$$

де А – відношення робочого капіталу до загальної вартості активів;

В – відношення чистого прибутку до загальної вартості активів;

С – відношення чистого доходу до загальної вартості активів;

Д – відношення ринкової капіталізації компанії до суми заборгованості;

Е – відношення обсягу продажу до загальної вартості активів.

Значення показника Z таким чином пов'язане з імовірністю банкрутства:

$Z \leq 1,8$ – дуже висока; $1,81 \leq Z \leq 2,7$ – висока; $2,61 \leq Z \leq 2,9$ – можлива; $Z \geq 2,91$ – дуже низька.

Перевагами даної методики є простота розрахунків та простота збору інформації, оскільки її джерелами є форми бухгалтерської звітності (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати»); до недоліків даної методики можна віднести її невисоку адаптованість до умов діяльності підприємств в Україні. Але все ж дана методика, на наш погляд, є найбільш оптимальною.

Модель Спрінґейта:

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D, \quad (2.4)$$

де А – відношення робочого капіталу до загальної вартості активів;

В – відношення прибутку до сплати податків та процентів до загальної вартості активів;

С – відношення прибутку до сплати податків до короткострокової заборгованості;

Д – відношення обсягу продажу до загальної вартості активів.

Якщо $Z < 0,862$, то підприємство є потенційним банкрутом.

На основі цих методик побудовано універсальну дискримінантну функцію:

$$Z = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6, \quad (2.5)$$

де x_1 – відношення грошового потоку до зобов'язань;

x_2 – відношення підсумку балансу до зобов'язань;

x_3 – відношення прибутку до підсумку балансу;

x_4 – відношення прибутку до виручки від реалізації;

x_5 – відношення вартості виробничих запасів до виручки від реалізації;

x_6 – відношення виручки від реалізації до підсумку балансу.

Розраховані значення Z – показника можна інтерпретувати так:

$Z > 2$ - підприємство вважається фінансового стійким;

$1 < Z < 2$ - порушення фінансової рівноваги та необхідність реалізації антикризових заходів;

$0 < Z < 1$ - підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;

$Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом» [32, 33].

«Слід зазначити, що у вітчизняній практиці зазначені моделі застосовуються мало, оскільки не враховують галузевих особливостей розвитку підприємств та притаманних їм форм організації бізнесу. У вітчизняних умовах дані такого прогнозування є вельми суб'єктивними і не дають підстав для практичних висновків. Мають бути розроблені вітчизняні моделі прогнозування з урахуванням галузевих особливостей. Серед пропозицій вітчизняних вчених – лінійна ПМ-функція, яка має вигляд:

$$\text{ПМ} = k_1 x_1 + k_2 x_2 + k_3 x_3 + k_4 x_4 + k_5 x_5 + k_6 x_6, \quad (2.6)$$

де x_1 - відношення прибутку до короткострокових зобов'язань;

x_2 - відношення оборотних активів до загальної суми зобов'язань;

x_3 - відношення короткострокових зобов'язань до активів;

x_4 - відношення товарної продукції до активів;

x_5 - відношення суми коштів, що направляються на розвиток виробництва, до вартості основних виробничих фондів;

x_6 - відношення товарної продукції до виробничої потужності;

$k_1 - k_6$ - коефіцієнти пропорційності ПМ – функції.

Дана функція дозволяє:

- здійснити всебічний облік впливу основних техніко-економічних показників на загальний фінансовий стан підприємства як у поточному періоді, так і на перспективу, оцінити ступінь ризику банкрутства підприємства;

- врахувати вплив на очікувані фінансові результати використання виробничої потужності та витрат на оновлення виробництва.

Якщо $\text{ПМ} > 0,55$ – 1 клас – добра оцінка фінансового стану; $0,45 \leq \text{ПМ} \leq 0,55$ – 2 клас – задовільна оцінка фінансового стану; $\text{ПМ} < 0,45$ – 3 клас - незадовільна оцінка» [33, с. 11-113].

Окрім використання зазначеного підходу до оцінки стану економічної безпеки підприємства, в рамках використання запропонованого змішаного

підходу до вимірювання, доцільним на наступному етапі є проведення оцінки стану локальних складових економічної безпеки підприємства.

Оцінка локальних складових економічної безпеки підприємства на ринку товарів та послуг відбувається за методикою, що передбачає оцінку ряду (групи) показників, розрахунок яких дозволяє визначити стан певної локальної складової:

- «рівень безпеки за фінансовою складовою (показники фінансової стійкості, показники майнового стану, показники ліквідності, показники ділової активності, показники рентабельності (прибутковості), показники дебіторської і кредиторської заборгованості тощо);

- рівень безпеки за кадрово-інтелектуальною складовою (показники чисельного складу персоналу, показники ефективності використання кадрів, показники оцінювання кваліфікації та інтелектуального потенціалу персоналу, показники якості мотиваційної системи тощо);

- – рівень безпеки за інноваційно-технікотехнологічною складовою (показники рівня технічної оснащеності праці, показники рівня прогресивності технологій, показники рівня механізації і автоматизації виробництва, показники рівня технічного устаткування, показники інноваційної активності, показники інноваційності продукції, показники наукоємності виробництва тощо);

- рівень безпеки за ринковою складовою (частка підприємства на ринку, показник конкурентоспроможності продукції, рівень результативності від здійснення маркетингової політики, показник ринкової віддачі активів тощо);

- рівень безпеки за політико-правовою складовою (частка договорів, за котрими відкрито судові справи, частка отриманих штрафних санкцій від загальної суми зобов'язань, показник якості юридичних послуг, відсоток витрат на юридичне забезпечення, показник юридичного менеджменту тощо);

- рівень безпеки за інформаційною складовою (показники повноти, точності, суперечливості, захищеності інформації, рівень продуктивності інформації тощо);

- рівень безпеки за екологічною складовою (показник якості продукції, коефіцієнт використання відходів, рентабельність продукції з відходів, ступінь забрудненості навколишнього середовища тощо)» [34].

Зазначений підхід має свої переваги, до яких слід віднести:

- 1) врахування широкого кола показників для оцінювання локальної складової економічної безпеки;

- 2) можливість комбінування локальних складових при оцінюванні, відповідно до специфіки діяльності підприємства, потреб системи стратегічного управління тощо;

- 3) простота розрахунків показників;

- 4) можливість визначення інтегрального показника.

Недоліками зазначеного підходу є наступні:

1) відсутність критеріальних оцінок для визначення рівня економічної безпеки за певною складовою;

2) необхідність аналізу широкого масиву інформації та статистичних даних для проведення розрахунків;

3) використання такого широкого спектру показників передбачає різноплановість отриманих значень і оцінок, їх неспіввимірність, неможливість порівняння і т.д.

4) розрахунок інтегрального показника потребує визначення питомої ваги кожної локальної складової у його рівні, а це пов'язане із певним суб'єктивізмом оцінювання.

Проте, таку методику підтримує широке коло науковців [3, 6, 16, 31], а тому можна зробити висновок, що її переваги є більш вагомими за недоліки, і її варто реалізувати в ході оцінювання локальних складових економічної безпеки підприємства на ринку товарів та послуг. Основою для аналізу стратегічного управління економічною безпекою підприємства на ринку виступає процес стратегічного управління, та етапи, які формують його цикл.

Процес стратегічного управління економічною безпекою підприємства передбачає етапи, зображені на рис. 2.1 [48].

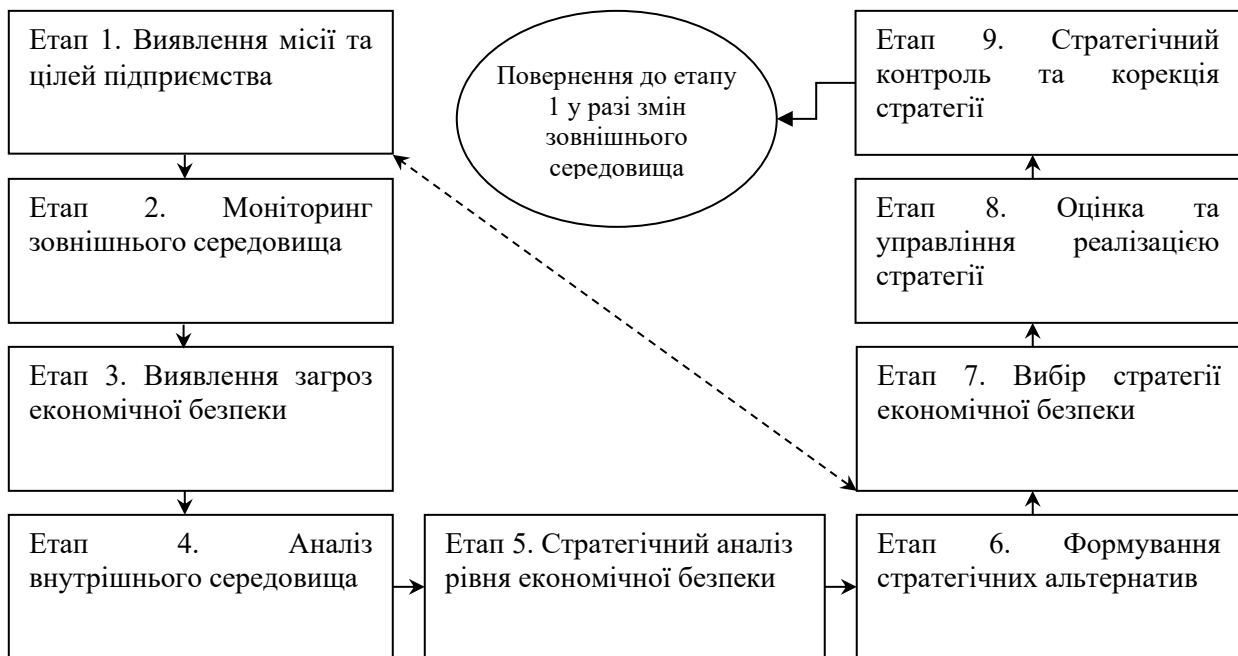


Рисунок 2. 1- Процес стратегічного управління економічною безпекою підприємства [26]

«Першим етапом, згідно із даною моделлю, є формування місії та цілей підприємства. Другим етапом є моніторинг зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядають як сукупність двох відносно

самостійних підсистем: макросередовища та безпосереднього середовища. Третім етапом, згідно із моделлю, є виявлення загроз економічній безпеці підприємства. На цьому етапі діагностуються потенційні загрози та існуючі загрози економічній безпеці підприємства.

Наступним етапом є аналіз внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками: кадри фірми, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси тощо; наукові дослідження і розробки; виробництво, що включає організаційні, операційні й техніко-технологічні характеристики; фінанси фірми; маркетинг; організаційна культура. На основі даних зовнішнього та внутрішнього середовища здійснюється стратегічний аналіз рівня економічної безпеки підприємства. Здійснивши стратегічний аналіз та оцінивши всі загрози та потенціал підприємства, можна здійснювати наступний етап, а саме формувати стратегічні альтернативи.

Сьомий етап моделі – вибір стратегії економічної безпеки підприємства – є найважливішим етапом. Наступним етапом під час розроблення стратегії економічної безпеки є оцінка та управління реалізацією розробленої стратегії згідно з економічними та позаекономічними параметрами, встановленими підприємством» [26, с. 324].

В рамках запропонованого підходу оцінювання ефективності стратегічного управління економічною безпекою підприємства на ринку відбувається відповідно до дотримання кожного етапу, наведеного на рис. 2.1, а також шляхом коригування виявлених відхилень в ході його реалізації.

У даному дослідженні пропонується реалізувати методику оцінювання стратегічного управління економічною безпекою підприємства, яка буде передбачати реалізацію наступних етапів:

Етап 1. Оцінювання загального фінансово-економічного стану підприємства, ідентифікація його місії, стратегії (характеристика стратегічного набору підприємства) та цілей діяльності. Мета даного етапу - визначення дійсного стану справ на підприємстві, формування т. зв. «картини бізнесу». Інструментами аналізу тут виступає статистичне спостереження, методика абсолютних та відносних відхилень, узагальнення, порівняння тощо.

Етап 2. Оцінка стану зовнішнього середовища підприємства, конкурентного статусу підприємства на ринку товарів та послуг. Мета даного етапу - ідентифікація зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства та рівня їх впливу на стратегічне управління. Інструменти аналізу - класична матриця оцінювання зовнішнього середовища (табл. 2.2), «матриця PEST-аналізу (іноді вживають аббревіатуру STEP) – це інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес підприємства та на стан його економічної безпеки» [35, с. 67], матриця SPACE-аналізу, а також інструменти конкурентного аналізу - матриця конкурентного профілю, конкурентна карта ринку (додаток Б).

Таблиця 2.2 - Результати оцінки впливу зовнішнього середовища на умови діяльності підприємства [35]

Група факторів	Питома вага	Сила впливу	Рейтингова оцінка	Спрямованість впливу	Загальна оцінка
1. Економічні фактори					
2. Політичні фактори					
3. Міжнародні фактори					
4. Виробничо-технологічні фактори					
5. Ринкові фактори					
6. Соціальні фактори					
7. Демографічні фактори					
8. Екологічні фактори					
Разом					

Етап 3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства - дослідження локальних складових економічної безпеки у розрізі основних її видів: фінансова безпека, інтелектуально-кадрова складова, техніко-технологічна безпека, інформаційна складова, екологічна складова. Мета даного етапу - визначення стану локальних складових економічної безпеки та внутрішніх загроз економічної безпеки підприємства. Інструменти аналізу - коефіцієнтний метод, методики статистичного аналізу тощо. Методика розрахунку основних складових економічної безпеки наведена у додатку В.

Етап 4. Загальне оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Мета даного етапу - визначення за допомогою різних підходів досягнутого рівня економічної безпеки підприємства (аналіз за 3-5 років). Інструменти аналізу - коефіцієнтний метод, інтегральний метод, методики графічного аналізу тощо.

Етап 5. Ідентифікація стратегії економічної безпеки підприємства на ринку товарів та послуг та визначення доцільності її зміни. Для виконання даного етапу використовуються матричні методи аналізу (SPACE-матриця, яка наведена у додатку Д, SWOT-аналіз).

«Класичні кроки для роботи з матрицею такі:

- 1) визначення факторів (параметрів, показників);
- 2) оцінювання по кожному фактору (від 1 до 6 балів);
- 3) обчислення середніх балів по групах факторів;
- 4) перенесення результатів на вісь;
- 5) з'єднання точок (отримаємо прямокутник, асиметричний, як правило).

Сторони цього прямокутника розташовуються в квадрантах, які названі у відповідності до таких стратегій» [35, с. 74-75]:

– агресивна. «Цей стан типовий у привабливій галузі промисловості з незначною невизначеністю ситуації. Компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні, тому зазвичай необхідно сконцентруватися на забезпеченні інтересів.

Концентрують сили на: розширенні виробництва і продажів; ціновій війні з конкурентами; освоєнні нових секторів ринку; просуванні брендів» [36];

– консервативна. «Цей стан звичайно спостерігається на стабільних ринках із низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми: зниження собівартості та підвищення якості товару та скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки» [36];

– оборонна. «Такий стан виникає в ситуації, коли організація працює в привабливій галузі, але їй бракує конкурентоспроможності продукції і фінансових коштів. Основну увагу при цьому потрібно приділити методам зменшення загроз і виходу з ринку» [36];

– «конкурентна. Дотримуватися необхідно тієї стратегії, квадрант якої найбільше зайнятий отриманим прямокутником» [35, с. 74-75].

Етап 5. Інтерпретація отриманих результатів системою стратегічного менеджменту підприємства та визначення шляхів удосконалення (забезпечення, підтримки) рівня економічної безпеки підприємства та підсистеми забезпечення її рівня.

3. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АТ «ПівдГЗК»

«Акціонерне товариство «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» (код в ЄДРПОУ 00191000, скорочено – АТ «ПівдГЗК», далі - АТ «ПівдГЗК» та/або Товариство) розташоване за адресою 50026, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг.

Комбінат є одним з провідних підприємств по видобутку товарної залізної руди, та виробництво концентратів, аглоруди на території України. Протягом свого існування – періоду підйомів та спадів, реконструкцій та структурних перетворень, підприємство вижило і створило стійку базу для своєї подальшої роботи та розвитку» [37].

«Історія виникнення і розвитку Південного гірничо – збагачувального комбінату налічує десятки років. У 1940 році почалося проектування комбінату і в 1952 році був закладений перший камінь. Будівництво комбінату та інфраструктури йшло швидкими темпами. Обладнання і матеріали постачали 34 заводи з усього Радянського Союзу і різних регіонів. „Південний ГЗК” був побудований для видобутку і переробки бідних залізістих кварцитів з метою отримання залізородного концентрату і офлюсованого доменного агломерату.

Будівництво було завершено менш ніж за три роки і видобуток залізної руди розпочався 20 липня 1955 року, АТ „ПівдГЗК” відправив перший маршрут офлюсованого агломерату на металургійні заводи України. Введена в експлуатацію перша черга комбінату розрахована на вилучення 9 млн.т. сирої руди, виробництво 4,9 млн.т. залізородного концентрату і 5,25 млн.т. офлюсованого агломерату.

Тривалий подальший розвиток підприємства призвів до того, що у лютому 2021 року Публічне акціонерне товариство «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» змінене на Акціонерне товариство «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» у зв’язку зі зміною типу Товариства та з урахуванням вимог законодавства України щодо найменування акціонерного товариства» [37]. «Статутний капітал Товариства становить 397 684 010,00 грн.:

- загальна кількість простих іменних акцій АТ «ПівдГЗК» становить 2143659200 одиниць;

- загальна кількість голосуючих простих іменних акцій АТ «ПівдГЗК» становить 1 583 595 963 одиниць.

Основні акціонери компанії - «Метінвест Холдинг», Evraz Group [29].

«АТ "ПівдГЗК" входить до складу учасників: Асоціації "Укррудпром", Асоціації «Міжвідомча асоціація "Укрвибухпром"; Громадська спілка "Українська спілка інженерів - вибуховиків"; Криворізького регіонального відділення Українського союзу промисловців і підприємців, Дніпропетровської обласної організації роботодавців підприємств гірничодобувної галузі України;

Всеукраїнського об'єднання обласних організацій роботодавців підприємств гірничодобувної галузі "Федерація роботодавців гірників України".

Така значна участь комбінату у об'єднаннях різного роду вказує на активну соціальну політику АТ «ПівдГЗК» та ведення соціально-відповідального бізнесу» [38].

«Акціонерне товариство здійснює свою діяльність у відповідності з діючим законодавством України, має самостійний Баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, печатку зі своєю назвою.

Акціонерне товариство здійснює свою діяльність у відповідності з діючим законодавством України, має самостійний Баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, печатку зі своєю назвою.

Майно підприємства становлять основні та оборотні фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі.

Джерелами формування майна є грошові та матеріальні внески власників, доходи, одержані від реалізації продукції, а також від інших видів господарської діяльності, доходи від цінних паперів, безоплатні та благодійні внески підприємств і громадян, інші джерела формування майна, які не заборонені законодавством України» [38].

«Організаційна структура АТ „ПівдГЗК” включає виробничу і управлінську структури і є досить широкою. Виробнича структура АТ „ПівдГЗК” містить 6 основних та 21 допоміжний структурний підрозділи на правах цеху. Організаційна структура включає 31 відділ та служба апарату управління.

Основне виробництво комбінату характеризується масовим типом.

Технологічний процес виготовлення продукції складається з таких етапів:

розкриття територій → видобуток руди → виготовлення концентрату → виробництво агломерату → використання відходів для виготовлення будівельних матеріалів.

Здійснення відзначених стадій виробничого процесу на комбінаті обумовило створення наступних технологічно спеціалізованих основних підрозділів: кар'єр, дві дробильні фабрики, дві збагачувальні фабрики та агломераційна фабрика.

Товариство спеціалізується на відкритому видобутку бідних залізистих магнетитових кварцитів, їх збагаченні з отриманням залізорудного концентрату і доменного агломерату. Основними видами продукції, яку виготовляє АТ "ПівдГЗК" являється залізорудний концентрат марки КЗ із вмістом заліза не нижче 65,0% та високоякісний залізорудний концентрат марки КЗВ зі вмістом заліза не нижче 67,5%, залізорудний агломерат марки АЗ з основністю 0,5 і АЗРО з основністю 1,6» [38].

Динаміка випуску основних видів товарної продукції АТ «ПівдГЗК» за 2018-2020 роки наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1. - Динаміка випуску основних видів товарної продукції АТ «ПівдГЗК» за 2018-2020 роки

Продукція	Роки			Відх. 2019/2018 рр.		Відх. 2020/2019 рр.		Відх. 2020/2018 рр.	
	2018	2019	2020	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Тис. т									
Агломерат	1746	945,8	0	-800,2	-45,83	-945,8	-100,0	-1746	-100,00
Концентрат	17446	11496,8	12798,9	-5949,2	-34,10	1302,1	11,33	-4647,1	-26,64
Разом	19192	12442,6	12798,9	-6749,4	-35,17	356,3	2,86	-6393,1	-33,31
Тис. грн.									
Агломерат	3696663	2403089	0	-1293574	-34,99	-2403089	-100,0	-3696663	-100,00
Концентрат	18198971	21583257	33311270	3384286	18,60	11728013	54,34	15112299	83,04
Разом	21895634	23986346	33311270	2090712	9,55	9324924	38,88	11415636	52,14

Дані табл. 3.1 показують, що у 2018-2020 роках у комбінаті відбулися зміни у структурі товарної продукції та у товарному портфелі підприємства: із 2019 року випуск агломерату припинено, комбінат випускає та реалізує із 2020 року лише концентрат. Такі зміни у виробничій діяльності мали відбиток і на організаційній структурі комбінату і на виробничій структурі. «У жовтні 2019 року АТ «ПівдГЗК» тимчасово зупинив випуск агломерату; а виробництво залізородного концентрату скоротилося на 7,6% порівняно з жовтнем 2018-го – до 1,009 млн т. Південний ГЗК – єдине гірничорудне підприємство України, у якого є аглофабрика. Комбінат постачав агломерат на Дніпровський металургійний завод (ДМЗ), що входить до групи ДСН» [38].

«У кінці 2020 року АТ «ПівдГЗК» ліквідував агломераційний переділ. Закриття виробництва затвердила Наглядова рада підприємства в вересні 2020 року. Закриття агломераційного цеху дало змогу підприємству знизити навантаження агловиробництві на докілья. Комбінат знизив викиди забруднюючих речовин в атмосферу (пилу, оксиду вуглецю, діоксиду азоту, сірки) на 96%. Південний ГЗК планує на місці агломераційного цеху побудувати фабрику огрудкування. Підприємство націлене випускати DR-окатиші із вмістом заліза більше 67%. Сировина має попит у металургів, оскільки використовується у виробництві сталі, минаючи доменний переділ» [39, 40].

Згідно даних табл. 3.1, динаміка випуску основних видів продукції показує, що у натуральному вимірі (тис.т) обсяги випуску АТ «ПівдГЗК» за 2018-2020 роки знизилися на 33,31%, що є результатом зниження на 100% випуску агломерату та зниження на 26,64% випуску концентрату. Зниження обсягів виробничої діяльності комбінату пов'язане із загальною стагнацією промислових ринків у 2020 році внаслідок епідеміологічної ситуації у світі та пов'язаних із нею кризових процесах у економічній системі.

Попри скорочення обсягів виробничої діяльності, у 2018-2020 роках спостерігається зростання вартості товарної продукції комбінату - приріст за три роки становить 52,14%, в т.ч. зростання вартості випущеного концентрату 83,04%. Такий приріст є результатом дії цінового чинника (рис. 3.1).

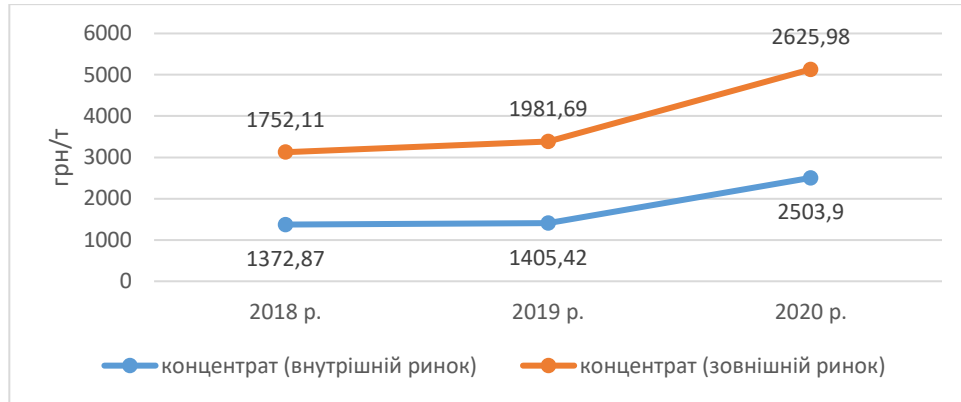


Рисунок 3.1. - Динаміка цін на концентрат АТ «ПівдГЗК» на зовнішньому та внутрішньому ринку у 2018-2020 роках

З рис. 3.1 видно, що ціни на концентрат АТ «ПівдГЗК» на зовнішньому ринку у 2018 році на 27,6% вищі за ціни внутрішнього ринку, тоді як у 2020 році - лише на 4,88%, що пов'язане із змінами у товарному портфелі комбінату та із дією загальносвітової економічної кризи на ринок металосировини. Проте, стабільний приріст цін на товарну продукцію АТ «ПівдГЗК» позитивно впливає на динаміку реалізації металосировини та збільшення виручки від реалізації за 2018-2020 роки.

Зростання цін на зовнішніх ринках, а також договірні взаємовідносини підприємства спричинили приріст обсягів експортної діяльності підприємства. Динаміка показників експорту АТ «ПівдГЗК» наведена на рис. 3.2.

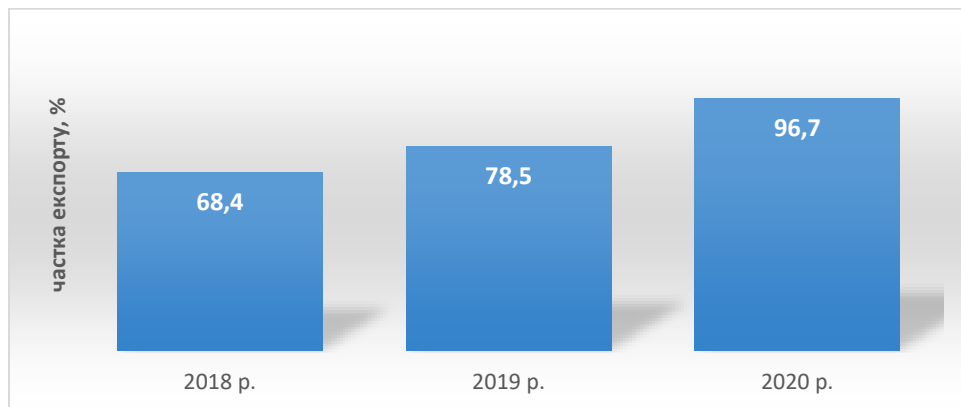


Рисунок 3.2. - Частка експорту концентрату АТ «ПівдГЗК» за 2018-2020 роки

Динаміка основних показників, які характеризують ефективність діяльності та ефективність управління АТ «ПівдГЗК» у 2018-2020 роках наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Динаміка основних показників, які характеризують ефективність діяльності та ефективність управління АТ «ПівдГЗК» у 2018-2020 роках

Показник	Роки			Відх. 2019/2018 pp.		Відх. 2020/2019 pp.		Відх. 2020/2018 pp.	
	2018	2019	2020	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Вартість товарної продукції, тис. грн.	21895634	23986346	33311270	2090712	9,55	9324924	38,88	11415636	52,14
Вартість реалізованої продукції, тис. грн	21166493	25205490	33591922	4038997	19,08	8386432	33,27	12425429	58,70
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	6304	6382	6203	78	1,24	-179	-2,80	-101	-1,60
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	1121997	1447448	1497501,2	325450,7	29,01	50053,7	3,46	375504,4	33,47
Середньомісячна заробітна плата, грн.	14831,81	18900,13	20117,97	4068,319	27,43	1217,841	6,44	5286,159	35,64
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	3473,29	3758,44	5370,19	285,145	8,21	1611,75	42,88	1896,895	54,61
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	4568430	7650074	12208557,5	3081644	67,46	4558484	59,59	7640128	167,24
Знос основних засобів, %	34,373	35,18	10,02	0,81		-25,17		-24,36	
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	7906715	8757579	8233437	850864	10,76	-524142	-5,99	326722	4,13
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,37	0,35	0,25	-0,03	-6,99	-0,10	-29,46	-0,13	-34,39
Чистий прибуток, тис. грн.	7136056	8875874	18237328	1739818	24,38	9361454	105,47	11101272	155,57
Рентабельність виробництва, %	32,59	37,00	54,75	4,41		17,74		22,16	

Узагальнюючи данні табл. 3.1 слід відзначити, що:

- вартість товарної продукції АТ «ПівдГЗК» у 2018-2020 роках зростає на 52,14%, що є результатом приросту у 2019 році на 9,55%, та у 2020 році ще на 38,88%. Приріст вартості товарної продукції, безумовно, є позитивним, але дані табл. 1.1 доводять, що він став результатом дії цінових чинників;

- вартість реалізованої продукції комбінату за три аналізовані роки збільшується на 58,7% (швидше за приріст вартості товарної продукції), що пояснюється змінами у структурі товарного портфелю комбінату та змінами у структурі експорту продукції;

Взагалі, тенденції зростання вартості товарної продукції та реалізованої продукції комбінату у 2018-2020 роках доводять ефективність управління виробничою програмою та програмою збуту продукції.

- чисельність персоналу комбінату за три роки знижується із 6304 чол. у 2018 році до 6203 чол. у 2020 році, тобто скорочення становить 101 чол., або 1,6%.

Динаміка чисельності персоналу пояснюється як природними процесами, які викликають плинність персоналу (звільнення, пенсійний вік, декретні відпустки тощо), так і змінами у організаційній і виробничій структурі АТ «ПівдГЗК», зокрема, 2020 рік:

1) ліквідовані структурні підрозділи: агломераційний цех; палац культури і творчості; спеціалізована об'єктова аварійно-рятувальна служба (СОАРС); пожежна команда 1 категорії добровільної пожежної охорони (ПК 1к. ДПО).

2) на базі СОАРС та ПК 1к. ДПО створений новий структурний підрозділ - внутрішньооб'єктова пожежно-рятувальна служба.

- розмір коштів на оплату праці персоналу у аналізованому періоді зростає на 33,47% (в умовах зниження чисельності персоналу це є результатом підвищення посадових окладів), розмір середньомісячної заробітної плати працівника підвищується на 35,64% та становить 20117,97 грн/чол. за результатами 2020 року. Таке підвищення коштів на оплату праці, безумовно, є позитивною характеристикою системи управління персоналом АТ «ПівдГЗК», але на рівні галузі, приріст коштів на оплату праці не є високим. Цей напрямок кадрової стратегії комбінату потребує удосконалення.

- аналіз показника продуктивності праці, визначеного за вартістю товарної продукції АТ «ПівдГЗК» вказує на його підвищення на 54,61% у досліджуваному періоді. Оскільки темпи приросту продуктивності праці персоналу перевищують темпи приросту розмірів коштів на оплату праці персоналу, можна констатувати ефективне використання персоналу на комбінаті;

- середньорічна вартість основних засобів комбінату за три роки зростає на 167,24% (визначено за залишковою вартістю), що є результатом роботи керівництва комбінату із відновлення виробничих потужностей основних цехів з метою подальшого підвищення якості товарної продукції і підтримки обсягів виробництва. Знос основних засобів АТ «ПівдГЗК» за 2018-2020 роки знизився

на 24,36% та становив на кінець 2020 року 10,02%. Такі показники зносу є результатом переважно застосування економічних методів управління зносом та амортизацією, тоді як фізичний знос основних засобів комбінату залишається значним та доводить необхідність масштабного оновлення виробничих потужностей на всіх переділах збагачення та видобутку металосировини;

- динаміка витрат комбінату за 2018-2020 роки є додатною - зростання собівартості відбувається на 4,13%, що пов'язане із збільшенням фізичних обсягів та масштабів виробничої діяльності АТ «ПівдГЗК».

Зміни у структурі витрат операційної діяльності АТ «ПівдГЗК» за 2018-2020 роки наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Структура витрат операційної діяльності АТ «ПівдГЗК» у 2018-2020 роки, %

Стаття витрат	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Матеріальні витрати	61	62	53
Амортизація	10	9	18
Витрати на оплату праці	13	14	14
Відрахування на соціальні заходи	3	3	3
Інші операційні витрати	13	12	12
Загальна собівартість	100	100	100

Дані табл. 3.2 показують, що у структурі операційних витрат комбінату відбуваються заступні зміни: знижується частка матеріальних витрат (із 61% до 52%); зростає частка амортизації (із 10% до 18%); зростає на 1% частка витрат на оплату праці персоналу; частка витрат на відрахування на соціальні заходи та інших витрат є стабільною.

- зміни у розмірі витрат, динаміці випуску та реалізації продукції, а також у ціновій політиці призвели до позитивної тенденції зниження витрат на 1 грн реалізованої продукції із 0,37 грн. у 2018 році до 0,25 грн. у 2020 році. Загальне зниження витрат становить 34,39% та є позитивною тенденцією реалізації системи управління витратами, економії та підвищення якісних параметрів виробничого процесу на комбінаті;

- загальні тенденції зростання виробничої діяльності, збільшення продуктивності праці, оновлення виробничої бази та скорочення витрат призвели до отримання комплексного результату - зростання показника чистого прибутку АТ «ПівдГЗК» на 155,57% та доведення його до рівня 18237328 тис. грн. у 2020 році. Підвищення прибутковості підтверджується показником рентабельності виробництва у 2020 році на рівні 54,75%, що вище рівня 2018 року на 22,16%.

Отже, проведення аналізу результатів діяльності комбінату вказують на ефективність управління діяльністю комбінату, але потребують удосконалення наступні функціональні напрями менеджменту: фінансовий менеджмент та

виробничий менеджмент (стабілізація виробничої програми та управління виробничими потужностями комбінату).

Місією АТ “ПівдГЗК” є виробництво якісного конкурентоздатного залізородного концентрату, який відповідає вимогам споживачів та чинним стандартам якості. На основі цієї місії визначаються загально-фірмові цілі. При цьому розрізняють два типи ключових цілей: фінансові і стратегічні.

Фінансовими цілями даного підприємства є зростання річного доходу та подальше збільшення прибутку (за рахунок збільшення обсягів продажу). Стратегічними цілями підприємства є такі: збільшення частки ринку, покращення якості продукції, формування та підтримка позитивної репутації серед споживачів, формування соціально-орієнтованого бізнесу.

На базі місії та цілей підприємства саме і розробляється стратегія. Кожне підприємство має свій стратегічний набір. В межах стратегічного набору розглядається конкурентна і корпоративна стратегія підприємства.

Дослідження стратегії розвитку комбінату показало, що підприємство у якості бізнес-стратегії використовує стратегію диференціації, сутність якої зводиться до досягнення корисних відмінностей у товарах підприємства для споживачів внутрішнього та зовнішнього ринків. Функціональний аналіз стратегії показав, що слабкими сторонами даної стратегії є:

- коливання обсягів збуту продукції;
- нераціональна структура активів (значна частка дебіторської заборгованості));
- незадовільний стан техніко-технологічної бази.

На підставі проведеного дослідження нами визначено, що в межах даної загальноконкурентної стратегії, для підприємства є доступними три стратегічні альтернативи розвитку:

- стратегія зростання – збільшення обсягів виготовлення та реалізації продукції, при збереженні цін на продукцію, підтримці рівня змінних витрат на тому самому рівні, та зростанні досягнутого рівня якості;
- стратегія стабілізації передбачає збереження досягнутих показників обсягу та якості, при зниженні витрат та зміні цін на продукцію. Таку стратегію можливо обрати тоді, коли ринок перебуває на стадії кон'юнктурного застою: попит стабільний, а пропозиція не зростає;
- стратегія скорочення передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходу у короткостроковій перспективі. При такій стратегії підприємство не змінює основні параметри діяльності: витрати, якість, але при цьому, цінові параметри приймаються як дані, тобто за середньоринковим рівнем, а обсяг реалізації змінюється відповідно до тенденцій зміни кон'юнктури ринку та дії закону попиту.

Найважливішими функціональними стратегіями комбінату є: маркетингова, виробнича, фінансова та кадрова стратегія. Обрана альтернативна

стратегія розвитку АТ «ПівдГЗК», яка передбачає зростання, ставить наступні завдання для функціональних стратегій:

- фінансова стратегія: оптимізація структури капіталу, вивільнення та анулювання дебіторської заборгованості (особливо простроченої);
- виробнича стратегія: зниження витрат, зростання якості продукції, випуск нового виду продукції - DR-окатиші із вмістом заліза більше 67%;
- техніко-технологічна стратегія: оновлення та модернізація устаткування підрозділів основного виробництва;
- кадрова стратегія: стабілізація структури персоналу, забезпечення зацікавленості працівників у покращенні результатів діяльності;
- маркетингова стратегія: ефективний збут додатково виготовленої продукції.

Стратегічний набір АТ «ПівдГЗК» узагальнено у додатку Ж.

Для подальшого дослідження стратегічного управління економічною безпекою АТ «ПівдГЗК» буде виконано ідентифікацію зовнішніх загроз.

Аналіз зовнішнього середовища діяльності та конкурентних позицій комбінату

Виробничо-господарську діяльність АТ «ПівдГЗК» здійснює у галузі, яка відноситься до гірничо-металургійної промисловості України. Станом на 1 січня 2020 року частка даної галузі у ВВП України становила 10,6%, або 15,2 млрд доларів., 26% експорту продукції України, що вказує на її стратегічне значення для економіки всієї держави [41].

Аналіз зовнішніх умов діяльності АТ «ПівдГЗК» дав змогу виявити, що нині склався могутній світовий ринок залізорудної сировини (КНР, Бразилія, Австралія, Індія, ЮАР, Швеція і ін.), гірничо-металургійні підприємства, яких забезпечують близько 80% світового ринку. Тому гірничо-металургійні підприємства України можуть шукати нові ринки збуту тільки в частці, що залишилася, а це приблизно 20% світового ринку.

Основні зарубіжні конкуренти АТ ПівдГЗК на європейському ринку це Лебединський ГЗК, Стойленській ГЗК і Михайлівський ГЗК (Росія), але їх вплив на діяльність комбінату є незначним, оскільки підприємства мають дещо різні цільові групи споживачів та різну широту номенклатури продукції.

В даний час на світовому ринку залізорудної сировини виникла загроза втрати українськими постачальниками своєї частки ринку в Східній Європі на користь дешевшої і якіснішої сировини австралійських, бразильських компаній та компаній КНР. Подальше збільшення імпорту залізорудної сировини з Росії може несприятливо позначитися на положенні на ринку вітчизняних постачальників, а тому АТ «ПівдГЗК» повинен постійно здійснювати моніторинг зовнішніх умов діяльності [38].

«Дослідження цільового ринку АТ «ПівдГЗК» та ринкових чинників, які здійснюють найбільший вплив на діяльність комбінату дозволило здійснити певні висновки:

- основна продукція, яка реалізується на ринку – металоконцентрат, металообкотиші, але останнім часом став збільшуватися попит на горяче брикетоване залізо, виготовлення якого активно освоюється у Східній Європі та КНР;

- ринок металосировини, на якому діє підприємство, підкорений циклічності розвитку, та у дійсний момент часу знаходиться на стадії спаду, про що свідчить зниження цін на металопродукцію та металосировину, зменшення обсягів споживання продукції на ринку. Розвиток ринку металосировини «пережив» аналогічні етапи спаду:

- 1) 70-80-ті роки ХХ століття – криза збуту продукції через відсутність попиту на світовому ринку, та дефіцит металосировини у СРСР, який визваний недостатніми потужностями ГЗК держави ;

- 2) кінець 90-х років ХХ сторіччя – активна перебудова економіки пострадянського економічного простору, «переділ» ринків у зв'язку із виходом на світову арену Російських, Українських та Казахських виробників метало сировини;

- 3) друга половина 2008 року, коли внаслідок дії світової фінансової кризи та відсутності попиту на метало сировину, підприємства ГМК змушені були зупинити виробничу діяльність майже на 2 місяці. Простої виробничих потужностей та кризовий стан попиту нанесли нещадного впливу на стан галузі та окремих підприємств;

- 4) перша половина 2020 року, коли загострення епідеміологічної ситуації у світі призвели до зупинок виробничих потужностей металургійних підприємств та постачальників їх сировини.

З 2021 року на ринку метало сировини намічена слабка рецесія, однак темпи його відродження не є швидкими» [41].

Загальна характеристика ринку металосировини, на якому діє АТ «ПівдГЗК»:

- «ринок є олігополістичним, тобто тим, на якому діє невелика кількість продавців, які конкурують між собою за однакові групи споживачів. На ринку метало сировини у світі діє т.з. «Велика трійка» компаній: Rio Tinto, ВНР Billiton і Vale, які контролюють більше третини світового виробництва метало сировини та близько 70% «вільних ринків»;

- особливістю ринку є те, що у якості товарної продукції на ринку реалізується близько 50% метало сировини, а інші 50% реалізуються металургам за внутрішньогосподарськими механізмами;

- на підприємства КНР, Японію, Німеччину та Південну Корею припадає близько 76,3% світового імпорту метало сировини;

- на діяльність ринку залізорудної сировини значний вплив здійснює цінова політика транспортних компаній, в першу чергу водного транспорту та залізничного транспорту;

- активний розвиток метало ринку Китаю, який за останні 15 років став потужним споживачем метало сировини та постачальником металопродукції. Активно експортують метало сировину на ринок КНР підприємства Казахстану, який за темпами захоплення даного ринку випереджає Австралію та Швецію.

Розвиток ринку металосировини України тісно пов'язаний із тенденціями, які існують на металургійному ринку» [38].

«В січні-грудні 2020 р. металургійними підприємствами України вироблено: агломерату – 31,91 млн т (103,3% відносно аналогічного періоду 2019 р.); коксу валового (6% вол.) – 9,67 млн т (96,1%); чавуну – 20,42 млн т (101,8%); сталі – 20,62 млн т (98,9%); прокату – 18,43 млн т (101,2%); трубної продукції – 0,85 млн т (83,8%).

Станом на 15 січня 2021 р., з основних діючих виробничих потужностей в експлуатації знаходиться: 17 з 21 доменних печей, 7 з 8 мартенівських печей, 12 з 16 конвертерів, 4 з 15 електропечей та 16 з 17 машин безперервного лиття заготівки.

Забезпечення металургійних підприємств залізорудною сировиною за 12 місяців 2020 р. здійснювалось відповідно до потреби металургійного виробництва. Імпорту ЗРС не було.

Експорт ЗРС за 12 місяців 2020 р. становить 46,23 млн т (116% відносно аналогічного періоду 2019 р.)» [42].

«У 2020 році гірничорудні підприємства України поставили на експорт залізорудної продукції 45,0 млн.т, що більше ніж у 2019 році на 4,6 млн.т (+11,3%), у тому числі підприємства асоціації "Укррудпром" поставили 38,5 млн.т залізорудної продукції 2,5 млн.т (+6,9%) проти 2019 року.

Експорт залізорудної продукції здійснювався до різних країн, але основні поставки виконано до Китаю та Європи. Найбільша питома вага експорту на Китай 26,5 млн.т (58,9% від загального обсягу експорту). У порівнянні з відповідним періодом минулого року, обсяг експорту залізорудної продукції до Китаю збільшився (+9,9 млн.т або 59,9%). Експорт в країни Європи склав: в Польщу 4,1 млн. т (9,1% від загального обсягу експорту), Чехію 3,96 млн.т (8,8%), Австрію 2,8 млн.т (6,2%), Словаччину 1,2 млн.т (2,7%).

В товарній структурі експортних поставок з України, відносно загальних поставок залізорудної продукції по видам, у порівнянні з відповідним періодом минулого року відбулися наступні зміни: частка аглоруди змінилась з 43,80% до 43,85%. Частина поставок частка концентрату змінилась з 51,6% до 52,8%, окатишів з 74,1% до 77,9%» [38].

Для визначення спрямованості та сили впливу зовнішніх, некерованих чинників на діяльність АТ «ПівдГЗК», а також для визначення зовнішніх загроз

скористаймося прийомом стратегічного планування та стратегічного управління – побудовою матриці профілю зовнішнього середовища, яка наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3. - Результати оцінки зовнішнього середовища на умови діяльності АТ «ПівдГЗК»

Група факторів	Питома вага	Сила впливу	Рейтингова оцінка	Спрямованість впливу	Загальна оцінка
Економічні фактори	0,15	4	0,6	-1	-0,6
Політичні фактори	0,1	3	0,3	1	0,3
Міжнародні фактори	0,05	2	0,1	1	0,1
Виробничо - технологічні фактори	0,15	5	0,75	-1	-0,75
Ринкові фактори	0,2	4	0,8	-1	-0,8
Соціальні фактори	0,15	4	0,6	1	0,6
Демографічні фактори	0,1	4	0,4	1	0,4
Екологічні фактори	0,1	4	0,4	-1	-0,4
Разом	1	-	3,95	-	-1,15

З табл. 3.3 видно, що зовнішні чинники, які формують некероване середовище в діяльності АТ «ПівдГЗК» здійснюють достатньо сильний вплив (значення впливу 3,95 балів із максимального впливу, який дорівнює 5), причому більшість факторів зовнішнього середовища здійснюють негативний вплив (сумарна оцінка -1,15), тобто генерують загрози для діяльності та економічної безпеки комбінату.

Із факторів зовнішнього середовища найбільший вплив на діяльність комбінату здійснюють:

- ринкові фактори (оцінка -0,8 балів). Вплив даних факторів можна пояснити загальними світовими тенденціями зростання цін на енергоносії, комплектуючі та матеріали, загостренням конкуренції між виробниками металосировини, процесами злиття та поглинань, які змінюють сегментацію цільового ринку;

- техніко-технологічні фактори (оцінка -0,75 балів). Для українських представників ГМК взагалі, дана група факторів є однією із найбільш проблемних. З одного боку - підприємства ГМК будувалися на базі «багатих» родовищ та виробничі потужності відповідали вимогам до переробки сировини базових покладів корисних копалин, були унікальними та тими, що майже не мали аналогів у світі. З іншого боку - виробничі потужності ГМК України (та АТ «ПівдГЗК») були створені у II половині минулого століття, вони є і морально і матеріально зношеними, а також не здатні випускати металосировину для металургії нової генерації.

- економічні фактори (оцінка -0,6 балів). Дана група факторів здійснювала вплив на ГМК України завжди, найбільший її прояв - зростання цін на всі ресурси, інфляція, світова економічна криза і т.д.

- соціальні фактори (загальна оцінка 0,6 балів). Дана група факторів традиційно до 2020 року для ГМК та АТ «ПівдГЗК» відносилася до так званих «soft»-чинників. Але епідеміологічна ситуація та пов'язана з нею загальносвітова економічна, геополітична та соціальна кризи, довели, що втрата контролю над соціальними чинниками матиме пролонговану негативну дію на всю сторону діяльності підприємства.

- екологічні фактори (оцінка -0,4 бали). Дана група факторів відноситься до специфічної групи факторів зовнішнього середовища, оскільки АТ «ПівдГЗК» відноситься до одного із найбільших забруднювачів довкілля Дніпропетровського регіону через значні викиди в атмосферне повітря та утворення відходів виробництва. Негативний прояв даних чинників пов'язаний із збільшенням т.з. «екологічних податків», підвищенням вимог до стану середовища видобутку корисних копалин тощо.

Зазначені фактори генерують загрози для діяльності АТ «ПівдГЗК» та рівня економічної безпеки підприємства, а також потребують впровадження превентивних заходів по забезпеченню мінімізації їх негативного прояву на діяльність комбінату.

Варто відзначити, що в умовах діяльності АТ «ПівдГЗК», управління зовнішніми загрозами та стратегічний аналіз їх рівня відбувається в рамках звичайного моніторингу зовнішнього середовища. Підприємством щороку здійснюється незалежна аудиторська рейтингова оцінка, за результатами якої формується звіт про діяльність підприємства, в т.ч. і про зовнішні умови функціонування. Результати рейтингової оцінки показали у 2018-2020 роках наступні результати оцінки чинників середовища (додаток З).

Найбільшими конкурентами АТ «ПівдГЗК» на внутрішньому ринку є наступні підприємства: ПрАТ «ПолтГЗК» (м. Комсомольськ, Полтавська обл.) – одне із найбільших підприємств чорної металургії України [43]; ПрАТ «Центральний ГЗК» (м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.) - одне з найпотужніших та складних підприємств в Україні, яке спеціалізується на видобутку, переробці та випуску сировини для чорної металургійної промисловості – обкотишів та залізородного концентрату [44]; ПрАТ «Інгулецький ГЗК» (м.Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.) - здійснює свою діяльність на базі Інгулецького родовища, яке розташоване в південній частині Криворізького залізородного басейну, здійснює випуск залізородного концентрату та будівельної продукції, є монопродуктовим підприємством за основною продукцією [45]; ПрАТ «Північний ГЗК» (м.Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.) –найбільший у Європі комбінат із повним циклом виробництва метало сировини, який працює на базі Первомайського та Ганнівського родовищ залізістих кварцитів. Основна продукція - залізородний концентрат та обкотиші [46].

Дані щодо ринкової сегментації цільового ринку комбінату - внутрішнього

ринку металосировини, наведені у табл. 3.4.

Отримані результати розрахунків табл. 3.4 показали, що найбільшу частку ринку у 2018-2020 роки контролює ПрАТ «ІнГЗК», частка якого становить 18-37% і має тенденцію до зниження. З 2020 року лідером ринку є ПрАТ «ПівнГЗК», частка поставок металоконцентрату якого становить 43,82% та є більшою за рівень відносно стабільного 2018 року на 1,23%.

АТ «ПівдГЗК» належить у 2018-2019 роках найнижча ринкова частка – 15-16%, проте, вона зростає у 2020 році до рівня 22,75%. Та з урахуванням даного збільшення частки, АТ «ПівдГЗК» має найвищі темпи приросту ринкової частки за три роки – 6,69%.

Таблиця 3.4 - Сегментація ринку металосировини Криворізького регіону у 2018-2020 роках

Період	Ринкова частка, %			
	АТ "ПівдГЗК"	ПрАТ "ПівнГЗК"	ПрАТ "ІнГЗК"	ПрАТ "ЦГЗК"
2018 рік	16,06	42,59	21,7	19,65
2019 рік	15,7	28,91	36,39	18,1
Абс. зміна, +- %	-0,36	-13,68	14,69	-1,55
2020 рік	22,75	43,82	17,48	15,94
Абс. зміна, +- %	7,05	14,91	-18,91	-2,16
Абс. зміна 2020/2018 рр, +- %	6,69	1,23	-4,22	-3,71

Для ідентифікації конкурентної стратегії АТ «ПівдГЗК» та визначення загроз економічній безпеці комбінату з боку конкуренції варто побудувати матрицю конкурентного профілю ГЗК Криворізького регіону (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Матриця конкурентного профілю ГЗК Криворізького регіону

Назва показника	Рейтингова оцінка	ПрАТ «ПівнГЗК»		АТ «ПівдГЗК»		ПрАТ «ЦГЗК»		ПрАТ «ІнГЗК»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
		Якість продукції	0,3	4	1,2	4	1,2	5	1,5
Рівень витрат	0,25	4	1	4	1	4	1	5	1,25
Наявність виробничих потужностей та їх розвиток	0,2	5	1	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Ринкова частка	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Цінова конкурентоспроможність	0,1	4	0,4	5	0,5	4	0,4	5	0,5
<i>УСЬОГО</i>	<i>1</i>		<i>4,35</i>		<i>3,9</i>		<i>4,15</i>		<i>4,05</i>

З даних табл. 3.5 видно, що найбільш високий показник

конкурентоспроможності на регіональному ринку металосировини Криворіжжя належить ПрАТ «ПівнГЗК» (рейтингова оцінка 4,35 балів), сильні сторони діяльності, які забезпечують конкурентоспроможність: висока якість продукції за вмістом заліза у металоконцентраті, наявність виробничих потужностей та їх розвиток (комбінат має потужності із збагачення та огрудкування), значний приріст ринкової частки (доведено у табл. 3.4). Наступним за рівнем конкурентоспроможності на ринку металосировини є підприємство ПрАТ «ЦГЗК» (рейтингова оцінка 4,15 балів), його сильними сторонами у конкуренції є: висока якість концентрату та окатків (випускає концентрат із вмістом заліза 68,83% у 2020 році), порівняно низькі питомі витрати на продукцію, гнучка цінова політика. Комбінат ПрАТ «ІнГЗК» отримав оцінку конкурентоспроможності 4,05 балів, та низькі показники конкурентоспроможності підприємства пов'язані із тим, що комбінат має найгірші показники якості (63,83% вмісту заліза). АТ «ПівдГЗК» за результатами побудови матриці конкурентоспроможності має найменшу рейтингову оцінку - 3,9 балів, що пов'язане із нестабільністю витрат, невисокими показниками якості концентрату та обмеженими (на дійсний час) виробничими потужностями (виведено аглофабрику із експлуатації, але будується ОК).

Таким чином, конкуренція на ринку металосировини у 2018-2020 роках має тенденцію до загострення, а для АТ «ПівдГЗК» на момент оцінювання вигідними конкурентні позиції не можуть вважатися.

Аналіз локальних складових економічної безпеки комбінату

Оцінювання локальних складових економічної безпеки АТ «ПівдГЗК» буде здійснено у розрізі техніко-технологічної, інтелектуально-кадрової та фінансової складових. Дані складові визначені як найбільш важливі у діяльності гірничо-збагачувального комбінату.

З огляду на сформований у попередньому розділі кваліфікаційної роботи методичний інструментарій, сформуємо базу даних для розрахунку інтегрального рівня економічної безпеки АТ «ПівдГЗК» згідно формули (1.1). (додаток К). У додатку К у якості еталонних значень показників прийнято або нормативні їх значення, або найбільший рівень показника, досягнутий комбінатом у попередні періоди функціонування.

Для розрахунків векторних значень складових економічної безпеки підприємства застосовано метод евклідової відстані. Із переліку складових економічної безпеки виокремлено показники - стимулятори економічної безпеки та показники - дестимулятори. До останніх віднесено рівень фізичного та морального зносу основних засобів, частку залучених довгострокових кредитів, частку дебіторської заборгованості у структурі активів.

Отримані інтегральні значення складових узагальнено на рис. 3.3 та у додатку Л.

Відповідно до даних додатку Л та рис. 3.3 можна визначити наступні

внутрішні чинники, які можна вважати джерелами загроз:

- у сфері техніко-технологічної складової: значний моральний знос устаткування, зниження екстенсивності та інтенсивності використання обладнання, незадовільний рівень прогресивності та екологічності технологій;

- у сфері інтелектуально-кадрової складової: низький рівень раціоналізаторської активності персоналу, мала частка нематеріальних активів у загальній структурі активів, невідповідність кваліфікації персоналу рівню виконуваних робіт;

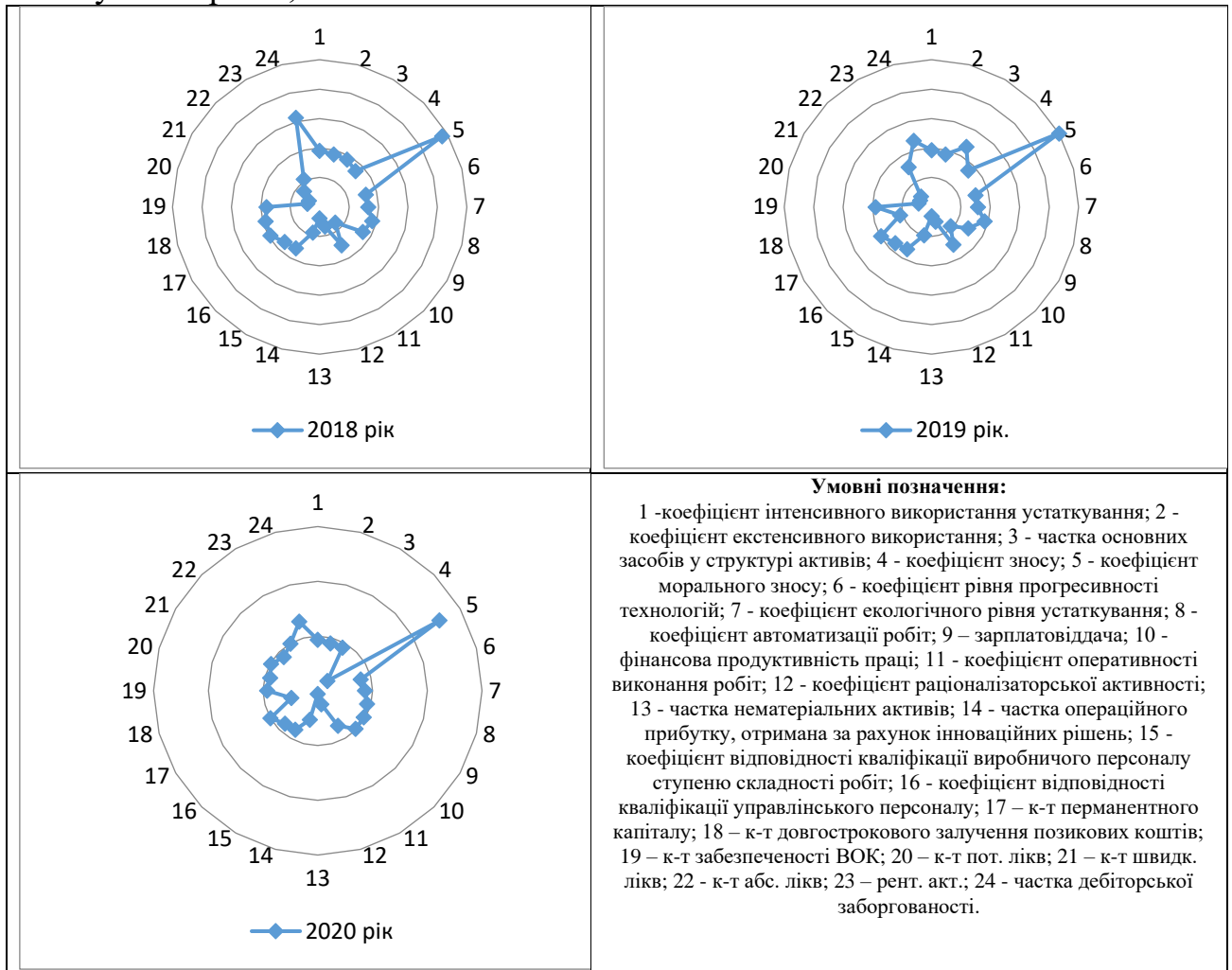


Рисунок 3.3. – Профіль економічної безпеки АТ «ПівдГЗК» у 2018-2020 рр.

- у сфері фінансової складової: значна частка дебіторської заборгованості, відсутність стійкої тенденції збереження ліквідності.

На підставі розрахункових значень векторів окремих складових економічної безпеки комбінату та за визначеної питомої ваги кожної складової (прийнято для техніко-технологічної складової 0,4, для інтелектуально-кадрової - 0,28, для фінансової - 0,32), розраховується інтегральний коефіцієнт економічної безпеки (ІРеб):

$$\text{ІРеб}^{2018} = 1,05 * 0,4 + 0,54 * 0,28 + 0,72 * 0,32 = 0,802$$

$$\text{ІРеб}^{2019} = 1,10 * 0,4 + 0,51 * 0,28 + 0,64 * 0,32 = 0,788$$

$$\text{ІРеб}^{2020} = 0,97 * 0,4 + 0,55 * 0,28 + 0,92 * 0,32 = 0,837$$

Отримані розрахункові значення економічної безпеки АТ «ПівдГЗК» свідчать про позитивну траєкторію змін економічної безпеки у 2018-2020 роках, хоч у 2019 році і помітна тенденція зниження рівня безпеки, але вона була відновлена у 2020 році

Однією із методик оцінки економічної безпеки за АТ «ПівдГЗК» є дослідження змін показника фінансового ризику, рівень якого із економічною безпекою знаходиться у зворотній залежності: чим вище рівень ризику, тим нижче рівень економічної безпеки, та навпаки. Зміна коефіцієнта фінансового ризику, розрахованого за даними форми №1 «Баланс» (додаток Б), наведена на у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Зміна коефіцієнту фінансового ризику діяльності АТ «ПівдГЗК»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна 2020/2018 рр., +/-
Коефіцієнт фінансового ризику (залежності)	0,693	0,652	0,200	-0,493

З наведених даних видно, що коефіцієнт фінансового ризику до 2020 року знижувався, та досяг значення 0,20, яке є меншим від нормативу – 1. У досліджуваному періоді значення фінансового ризику знижується, що є позитивною тенденцією та вказує на зменшення залежності комбінату від зовнішніх джерел фінансування, а отже, рівень економічної безпеки комбінату у 2018-2020 роках покращується за даним критерієм.

Комплексна оцінка рівня економічної безпеки АТ «ПівдГЗК» передбачає застосування методики, яка передбачає розрахунок системи загальноприйнятих у світовій практиці коефіцієнтів та називається дискримінантним аналізом.

Вихідні дані та проміжні результати використання даних методів аналізу наведені у дод. М, а результати їх застосування зведено до табл. 3.7-2.8.

Таблиця 3.7 - Результати комплексної оцінки рівня економічної безпеки АТ «ПівдГЗК» у 2018-2020 роках за різними моделями

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Еталонне значення
1. Коефіцієнт Бівера	1,440	1,635	3,192	0,2
2. Модель Альтмана	6,957	7,298	8,546	3
3. Модель Спрінгейта	5,087	5,290	7,119	0,862
4. Універсальна дискримінантна функція	9,65	10,52	12,94	2

За результатами обчислення коефіцієнта Бівера, у 2018 р. рівень економічної безпеки АТ «ПівдГЗК» розцінюється як високий (значення коефіцієнта складає 1,44), проте у 2019 – 2020 рр. рівень економічної безпеки підприємства стабільно зростає. У 2020 р. значення коефіцієнта сягає найвищого рівня (3,192), і рівень економічної безпеки підприємства розцінюється як задовільний. Така динаміка коефіцієнта Бівера пояснюється значним зростанням чистого прибутку досліджуваного підприємства протягом аналізованого періоду. Стабільне зростання за три роки даного коефіцієнту вказує на формування задовільної структури балансу комбінату та низький рівень ймовірності банкрутства.

Динаміка результативного показника, що комплексно характеризує рівень економічної безпеки АТ «ПівдГЗК», за моделлю Альтмана є аналогічною до динаміки попереднього коефіцієнта. Так, значення Z-показника протягом 2018 – 2020 рр. значно підвищується (від 6,96 до 8,55). Такі зміни показника обумовлені передусім зростанням робочого капіталу підприємства, чистого прибутку та чистого доходу від реалізації продукції у періоді що аналізується. Результати кількісної оцінки рівня економічної безпеки аналізованого підприємства протягом всього періоду інтерпретуються як такі, що характеризують дуже низький рівень ймовірності банкрутства АТ «ПівдГЗК», оскільки значення коефіцієнту >3 .

За результатами застосування моделі Спрінгейта, рівень ймовірності банкрутства АТ «ПівдГЗК» протягом 2018 – 2020 рр. розцінюється як низький, хоча відбулося незначне зростання значення Z-показника протягом даного періоду (від 5,09 у 2018 р. до 7,12 у 2020 р.). Такі зміни даного критерію обумовлені приростом робочого капіталу підприємства переважно у 2020 році, прибутку до сплати податків, виручки від реалізації продукції. Враховуючи, що точність даного показника розробником визначається як 92%, то рівень економічної безпеки підприємства можна визначити у короткостроковому періоді як високий.

Таблиця 3.8 - Інтерпретація результатів кількісної оцінки рівня економічної безпеки АТ «ПівдГЗК» протягом 2018 – 2020 рр. за різними моделями

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1. Коефіцієнт Бівера	високий рівень економічної безпеки	високий рівень економічної безпеки	високий рівень економічної безпеки
2. Модель Альтмана	дуже низька ймовірність банкрутства	дуже низька ймовірність банкрутства	дуже низька ймовірність банкрутства
3. Модель Спрінгейта	низька ймовірність банкрутства	низька ймовірність банкрутства	низька ймовірність банкрутства
4. Універсальна дискримінантна функція	підприємство є фінансово стійким	підприємство є фінансово стійким	підприємство є фінансово стійким

За результатами побудови універсальної дискримінантної функції

визначено, що АТ «ПівдГЗК» було фінансово стійким у 2018-2020 роках, оскільки у всьому досліджуваному періоді значення коефіцієнту $Z > 2$ – підприємство вважається фінансово стійким і йому не загрожує банкрутство.

Отже, як видно, зміна усіх показників, що комплексно оцінюють рівень економічної безпеки, є ідентичною (поступовий приріст рівня економічної безпеки у 2018-2019 роках та значний приріст у 2020 році). Загалом зміна критеріїв економічної безпеки підприємства дає змогу стверджувати про необхідність впровадження на комбінаті заходів підтримуючого характеру для забезпечення високого рівня економічної безпеки у довгостроковій перспективі.

На останньому етапі оцінювання економічної безпеки комбінату варто ідентифікувати стратегію економічної безпеки АТ «ПівдГЗК». Для виконання даного завдання буде використано методіку, запропоновану Л.О. Птащенко [35, с. 74-75] та розвинуту О.І. Вівчар [36] із використанням SPACE-аналізу. Оцінювання вихідних даних: ФС – фінансової сили підприємства; КП – конкурентоспроможності підприємства; ПС – привабливості сектора (галузі) та СТ – стабільності сектора (галузі) наведено у додатку Н.

«SPACE (простір) = Strategic Position and Action Evaluation (стратегічна оцінка положень і дій), який являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для підприємства» [36].

Ідентифікація стратегії економічної безпеки комбінату методом SPACE наведена на рис. 3.4, а розрахунок координат:

$$x = 8,5 - 5,75 = 2,75;$$

$$y = 7,5 - 7 = 0,5$$

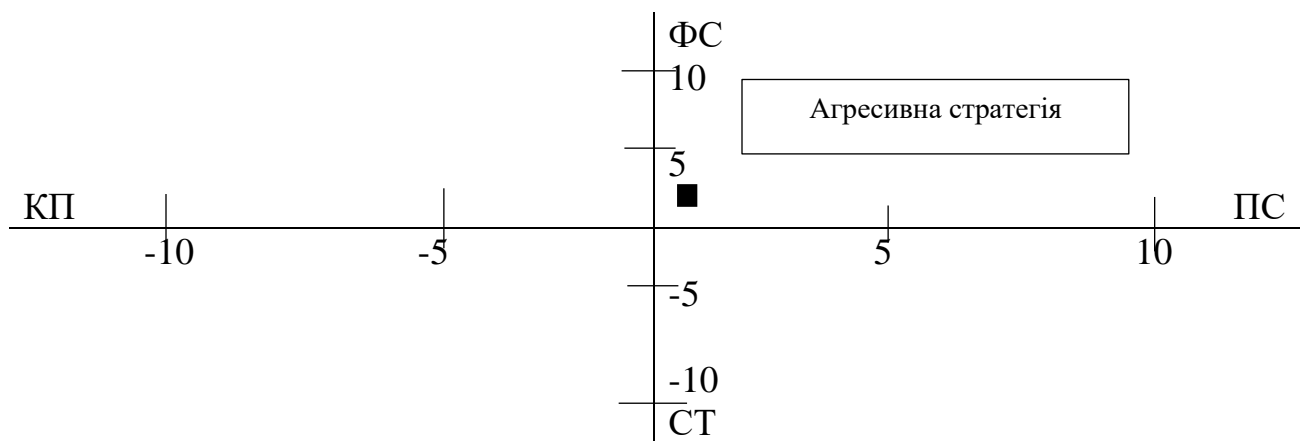


Рисунок 3.4- Ідентифікація стратегії економічної безпеки АТ «ПівдГЗК» методом SPACE

З отриманих результатів побудови SPACE - матриці визначено, що комбінат реалізує агресивну стратегію. Цей стан обумовлений привабливістю гірничо-збагачувальної галузі; прагненням інвестувати власні фінансові кошти у

розвиток та отримання додаткових конкурентних переваг на ринку металосировини; підприємство має прагнення забезпечити економічну безпеку за рахунок розширення виробництва (модернізація переділу збагачення, будівництво потужностей для виробництва DR-окатишів), зниження витрат та можливостей цінового маневрування; виходу на нові ринки.

Отже, матриця SPACE - аналізу підтверджує ефективність стратегічного управління економічною безпекою та доцільність впровадження заходів підтримуючого характеру для збереження існуючих тенденцій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведений теоретичний аналіз та узагальнення сучасних підходів науковців дозволили визначити, що під економічною безпекою підприємства варто розуміти стан його діяльності та розвитку та в першу чергу, стан ресурсного забезпечення, що сприяє попередженню або уникненню внутрішніх і зовнішніх загроз та забезпечує досягнення конкурентних переваг підприємства, а отже, і його успіх у поточний період та на довгострокову перспективу.

Об'єктом економічної безпеки підприємства є результати діяльності підприємства, стан його ресурсів, потенціалу та ринкові позиції. Суб'єктом економічної безпеки можна вважати систему менеджменту підприємства взагалі та стратегічний менеджмент, як головну складову, яка займається координаційною та регулюючою діяльністю, спрямованою на досягнення цілей та реалізацію місії.

Управління економічною безпекою відбувається в ході реалізації основних функцій стратегічного менеджменту. Визначено, що стратегічне управління економічною безпекою підприємства на ринку - це інтегрована у процес загального стратегічного управління підприємства діяльність, частина багатопланового, формально-поведінкового управлінського процесу, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії економічної безпеки, що сприяють балансуванню відносин між підприємством та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей поточної та перспективної діяльності

Конкретно під стратегією економічної безпеки підприємства в роботі пропонується розуміти комплексну стратегію, яка відноситься до стратегій забезпечуючого типу, покликану підтримувати стан довгострокової економічної безпеки як всього підприємства, так і економічної безпеки за локальними складовими (ринкову, техніко-технологічну, кадрову, фінансову тощо).

Вивчення методологічних підходів до оцінювання та аналізу стратегічного управління економічною безпекою підприємства дозволило узагальнити наступну методику, яка відповідає сучасним тенденціям розвитку теорії та методики стратегічного менеджменту:

Етап 1. Оцінювання загального фінансово-економічного стану підприємства, ідентифікація його місії, стратегії (характеристика стратегічного набору підприємства) та цілей діяльності.

Етап 2. Оцінка стану зовнішнього середовища підприємства, конкурентного статусу підприємства на ринку товарів та послуг.

Етап 3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства - дослідження локальних складових економічної безпеки у розрізі основних її видів: фінансова безпека, інтелектуально-кадрова складова, техніко-технологічна безпека, інформаційна складова, екологічна складова.

Етап 4. Загальне оцінювання рівня економічної безпеки підприємства.

Етап 5. Ідентифікація стратегії економічної безпеки підприємства на ринку товарів та послуг та визначення доцільності її зміни.

Аналітична частина роботи передбачала аналіз та оцінювання стратегічного управління економічною безпекою АТ «ПівдГЗК» у 2018-2020 роках.

Акціонерне товариство «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» - є одним з провідних підприємств по видобутку товарної залізної руди, та виробництво концентратів, аглоруди на території України.

Аналіз результатів діяльності АТ «ПівдГЗК» за 2018-2020 роки показав наступне:

- у досліджуваному періоді відбулися зміни у структурі товарної продукції та у товарному портфелі підприємства: із 2019 року випуск агломерату припинено, комбінат випускає та реалізує із 2020 року лише концентрат;

- у натуральному вимірі (тис.т) обсяги випуску за три роки знизилися на 33,31%. Зниження обсягів виробничої діяльності комбінату пов'язане із загальною стагнацією промислових ринків у 2020 році внаслідок епідеміологічної ситуації у світі та пов'язаних із нею кризових процесах у економічній системі. Попри це, вартість товарної продукції АТ «ПівдГЗК» зростає на 52,14%, в т.ч. зростання вартості випущеного концентрату 83,04%. Такий приріст є результатом дії цінового чинника;

- персонал комбінату щорічно знижується, а за три досліджуваних роки він скоротився на 101 чол., або 1,6%. При цьому рівень заробітної плати зростає на 35,64% (у 2020 році середньомісячна заробітна плата 20117,97 грн.), а продуктивність праці підвищується на 54,61%. Такі тенденції демонструють зростання ефективності використання персоналу;

- на комбінаті проводиться цілеспрямована діяльність із удосконалення технічної бази виробництва: вартість основних засобів зростає на 167,24%, а знос скорочується на 24,36%. однозначно трактувати як позитивну таку тенденцію не можливо оскільки застосовуються економічні, а не фізичні інструменти усунення зносу (такі як дооцінка);

- витрати на виготовлення реалізованої продукції АТ «ПівдГЗК» зростають на 4,13%, що пов'язане із збільшенням фізичних обсягів та масштабів виробничої діяльності. Витрати на 1 грн. продукції знижуються на 34,39%, що доводить економію витрат у виробничо-господарській діяльності;

- загальні тенденції зростання виробничої діяльності, збільшення продуктивності праці, оновлення виробничої бази та скорочення витрат призвели до отримання комплексного результату - зростання показника чистого прибутку АТ «ПівдГЗК» на 155,57%. Підвищення прибутковості підтверджується показником рентабельності виробництва у 2020 році на рівні 54,75%, що вище рівня 2018 року на 22,16%.

Дослідження стратегії розвитку комбінату показало, що підприємство у якості бізнес-стратегії використовує стратегію диференціації, сутність якої зводиться до досягнення корисних відмінностей у товарах підприємства для споживачів внутрішнього та зовнішнього ринків.

Оцінювання загроз економічній безпеці відбувалося у розрізі зовнішнього та внутрішнього середовища. Із факторів зовнішнього середовища найбільший вплив на діяльність комбінату здійснюють: ринкові фактори (оцінка -0,8 балів); техніко-технологічні фактори (оцінка -0,75 балів); економічні фактори (оцінка -0,6 балів); соціальні фактори (загальна оцінка - 0,6 балів); екологічні фактори (оцінка -0,4 бали). Зазначені фактори генерують загрози для діяльності АТ «ПівдГЗК» та рівня економічної безпеки підприємства, а також потребують впровадження превентивних заходів по забезпеченню мінімізації їх негативного прояву на діяльність комбінату.

Варто відзначити, що в умовах діяльності АТ «ПівдГЗК», управління зовнішніми загрозами та стратегічний аналіз їх рівня відбувається в рамках звичайного моніторингу зовнішнього середовища.

Оцінка конкуренції та конкурентних позицій АТ «ПівдГЗК» як одного із джерел зовнішніх загроз дозволила встановити: комбінат за 2018-2020 роки має найвищі у галузі темпи нарощування ринкової частки (за три роки приріст 6,69%); за результатами побудови матриці конкурентоспроможності має найменшу рейтингову оцінку - 3,9 балів, що пов'язане із нестабільністю витрат, невисокими показниками якості концентрату та обмеженими (на дійсний час) виробничими потужностями (виведено агрофабрику із експлуатації, але будується ОК). Все це дозволяє констатувати нестабільність конкурентних позицій комбінату та необхідність їх зміцнення за рахунок розширення збуту.

Оцінка внутрішнього середовища та локальних складових економічної безпеки відбувалася у розрізі техніко-технологічної, інтелектуально-кадрової та фінансової складових. Основні внутрішні загрози економічної безпеки визначено як:

- у сфері фінансової складової: значна частка дебіторської заборгованості, відсутність стійкої тенденції збереження ліквідності.
- у сфері техніко-технологічної складової: значний моральний знос устаткування, зниження екстенсивності та інтенсивності використання обладнання, незадовільний рівень прогресивності та екологічності технологій;
- у сфері інтелектуально-кадрової складової: низький рівень раціоналізаторської активності персоналу, мала частка нематеріальних активів у загальній структурі активів, невідповідність кваліфікації персоналу рівню виконуваних робіт.

Загальна оцінка показника економічної безпеки АТ «ПівдГЗК» показує:

- наявність позитивної траєкторії змін інтегрального показника безпеки, який знаходиться в межах [0,802 -0,837], тобто демонструє зростання рівня

економічної безпеки;

- зниження коефіцієнту фінансового ризику за три роки на 0,493 пункти до рівня 0,2 (при нормативі 1);

- в межах дискримінантного аналізу економічної безпеки розрахункове значення коефіцієнтів (Бівера, Альтмана, Спрінгейта, Універсальної дискримінантної функції) відповідає семантичному значенню «високий рівень економічної безпеки» чи «дуже низька імовірність банкрутства».

Проведена за допомогою побудови SPACE - матриці ідентифікація стратегії економічної безпеки АТ «ПівдГЗК» встановила, що у 2018-2020 роках комбінат реалізує агресивну стратегію економічної безпеки.

Оскільки дослідження довели загальну ефективність стратегічного управління підприємством, то цілями стратегічного управління економічною безпекою на подальше можна визначити підтримку досягнутого рівня безпеки за умови постійного моніторингу зовнішніх та внутрішніх джерел загроз. Агресивна стратегія безпеки не потребує змін, тобто, стратегічне управління має орієнтуватися на реалізацію контрольної та профілактичної функцій.

Контрольна функція стратегічного управління економічною безпекою АТ «ПівдГЗК» має базуватися на безперервному моніторингу та відстежуванні слабких сигналів зовнішніх загроз економічної безпеки.

Профілактична функція стратегічного управління економічною безпекою покликана на реалізацію заходів превентивного характеру, які визначаються не сигналами про загострення небезпек, а невикористаними внутрішніми можливостями (наприклад, нові контрагенти та вигідні контракти із ними, надлишкові виробничі потужності тощо).

Ефективна реалізація підтримуючих заходів стратегічного управління економічною безпекою АТ «ПівдГЗК» неможлива без організаційного забезпечення системи стратегічного управління.

Організаційна структура, яка забезпечує реалізацію стратегічного управління економічною безпекою комбінату наведена у додатку II, з якого видно, що вона має чотири ієрархічні рівні, які забезпечують:

- стратегічне (Генеральний директор) управління;
- тактичне (Заступник генерального директора за безпеки) управління;
- оперативне (начальник Управління безпеки) управління;
- операційне управління економічною безпекою комбінату (керівник групи контролю з приймання ТМЦ та виконання робіт).

Як показало дослідження, така структура управління є ефективною та не потребує змін чи реорганізацій у випадку звичайного режиму функціонування оскільки на комбінаті за трирічний період спостерігається стабілізація показника економічної безпеки АТ «ПівдГЗК».

Для подальшої підтримки досягнутого рівня економічної безпеки комбінату варто забезпечити роботу тактичного, оперативного та операційного

управління економічною безпекою у двох режимах: звичайному та надзвичайному.

Звичайний режим роботи полягає у реалізації попереджувально-профілактичних операцій, моніторингу середовища діяльності на предмет оцінювання можливих загроз та впровадження заходів запобіжного характеру, які, як правило, не є масштабними та не потребують відволікання стратегічних ресурсів. За такого режиму роботи структурні підрозділи функціонують у звичайному режимі, а для реалізації моніторингу використовуються традиційні інструменти та комунікаційні канали.

У випадку виникнення загроз із високою ймовірністю руйнівного впливу на підприємство, система стратегічного управління економічною безпекою має діяти у надзвичайному режимі. З метою усунення таких загроз на підприємстві має вступати в дію створена група надзвичайних ситуацій до складу якої входять керівники функціональних підрозділів із забезпечення локальних складових економічної безпеки, а також спеціалісти із антикризового управління (можуть бути залучені в т.ч. і зовнішні фахівці). Мета роботи такої групи - напрацювання термінових альтернативних сценаріїв усунення загроз економічної безпеки, обґрунтування їх результативності та підготовка ефективних управлінських рішень у даній сфері.

Немаловажним для ефективного стратегічного управління економічною безпекою АТ «ПівдГЗК» є підвищення кваліфікації персоналу та приведення її у відповідність до складності виконуваних робіт. Слід відзначити, що керівництво комбінату в рамках реалізації кадрової стратегії та соціальної політики постійно впроваджує заходи із підтримки кадрового складу та розвитку персоналу. Так, згідно звітності комбінату [38], у 2020 році навчання пройшло 62,84% персоналу, але з них лише 22,64% персоналу здійснили підвищення кваліфікації, перепідготовку та професійну підготовку. Навчання на зовнішніх курсах підвищення кваліфікації за 2020 рік пройшли 1,9% персоналу (120 чол.). За таких умов для підтримки кадрової складової економічної безпеки необхідно забезпечити перенавчання та підвищення кваліфікації на зовнішніх курсах (пропонується оголошення тендеру на проведення таких курсів ВНЗ міста Кривий Ріг) щонайменше 250 чол. (3,95%) із числа майстрів, начальників дільниць, бригадирів тощо. Саме такі робітники забезпечать не тільки ефективне використання техніко-технологічного потенціалу, але й зможуть ефективно налагодити процеси оперативного та операційного управління виробничими процесами. Також у майбутні періоди отримані навички будуть реалізовано при запуску виробничих потужностей фабрики огрудкування. Планова вартість підвищення кваліфікації для одного працівника 4,3 тис. грн. (прийнято середній показник вартості 3-місячних курсів у межах технічних галузей знань). Загальні витрати на захід 1075 тис. грн. Основним результатом заходу стане приріст на

0,1% продуктивності праці персоналу. економічна ефективність заходу обґрунтована у додатку Р та становить 1833,83 тис. грн.

Окремо слід відзначити, що потребують підвищення кваліфікації працівники системи стратегічного управління економічною безпекою АТ «ПівдГЗК». Основний напрямок підвищення кваліфікації - тендерна діяльність, обліково-аналітична діяльність та юридичний супровід угод із купівлі-придбання ТМЦ.

Планується підвищення кваліфікації 12 чол. системи менеджменту економічної безпеки. Вартість підвищення кваліфікації прийнята на рівні вартості 1 семестру навчання у ВНЗ Дніпропетровської області (8,6 тис. грн). Ефективність заходу, обґрунтована у додатку Р становить 329,1 тис. грн. та вона отримана за рахунок:

- зниження вартості послуг сторонніх організацій;
- зменшення обсягів сплачених відшкодувань, штрафів;
- підвищення оборотності ТМЦ.

Дана ефективність розрахована на річний період, але її дія буде мати накопичувальну ефективність оскільки персонал, задіяний у стратегічному управлінні економічною безпекою буде реалізувати набуті знання тривалий період часу та у нестандартних ситуаціях діяльності.

Наступним напрямом удосконалення стратегічного управління економічною безпекою АТ «ПівдГЗК» є впровадження заходів із зміцнення фінансової складової економічної безпеки комбінату. Проведене дослідження фінансового ризику діяльності комбінату дозволило його ідентифікувати як низький. Проте, комбінату варто для підтримки економічної безпеки фокус уваги зосередити на контролі дебіторської заборгованості. Так, за результатами 2020 року дебіторська заборгованість становила 21499666 тис. грн. [38], тобто її частка у структурі активів становила 56,57%. Приріст дебіторської заборгованості порівняно із попереднім роком становить 413,4%. Зазначені темпи приросту є високими, вони обумовлені окрім суб'єктивних у кожному конкретному випадку факторів, ще й геополітичною та епідеміологічною ситуацією як у нашій державі, так і у світі, але їх можна сприймати як загрозу економічній безпеці комбінату у частині фінансової складової. Зростання у подальшому такими темпами дебіторської заборгованості, перехід її значної частини у прострочену заборгованість - шлях до втрати ліквідності, дефіциту оборотного капіталу та зниження фінансової стійкості.

Для зниження фінансових ризиків та підтримки фінансової безпеки АТ «ПівдГЗК» пропонується впровадити заходи із контролю та зниження розмірів дебіторської заборгованості, попередження випадків її росту та утворення. Аналіз звітності підприємства [37, 38] показав, що у 2020 році прострочена заборгованість на кінець року становить 16871061 тис. грн., або 69,53% від її загальних розмірів. На 99,6% така дебіторська заборгованість виникла у

компаній, з якими комбінат має тривалі угоди про співпрацю. Для зниження фінансового ризику та оптимізації дебіторської заборгованості пропонується впровадження заходів, які включатимуть:

- ведення реєстру боржників, який буде передбачати щомісячний моніторинг не тільки руху коштів по рахункам боржників, але й системи відстежування збутової діяльності, а також показників їх ділової активності (в рамках оприлюдненої звітності). Мета такого заходу - недопущення приросту дебіторської заборгованості, пошук шляхів реструктуризації заборгованості дебіторів;

- ґрунтовний аналіз кожного окремого випадку прострочення платежів, моніторинг змін оплати та використання штрафних інструментів до боржників;

- укладання із банками факторингових угод для реалізації безнадійної простроченої заборгованості (реалізація банку заборгованості із виплатою 65% її розміру). Станом на кінець 2020 року до безнадійної віднесено 2,7% простроченої дебіторської заборгованості.

В результаті впровадження такого комплексу заходів планується вивільнення коштів у розмірі 31886,3 тис. грн. ($16871061 \text{ тис. грн} * 0,027 * 0,2 * (1 - 0,65)$), або скорочення безнадійної дебіторської заборгованості на 0,15%.

Наступним заходом, який пропонується впровадити АТ «ПівдГЗК» для удосконалення стратегічного управління економічною безпекою є створення іміджу екологоорієнтованого виробника. Для гірничо-збагачувального комбінату екологічні аспекти є одними із найбільш важливих та найбільш вразливих місць. Технологія видобутку руд, їх подрібнення, збагачення, агломерації чи обжигу є сама по собі джерелом виникнення забруднення довкілля. Експлуатація застарілого устаткування та технологій усугубляє дані проблеми, а використання суто бухгалтерських інструментів усунення зносу основних засобів не розв'язує навіть економічних сторін проблеми забруднення довкілля - компанія сплачує значні обсяги штрафів та екологічних податків. Варто відзначити, що у 2018-2020 роках АТ «ПівдГЗК» реалізував ряд ефективних заходів щодо зниження негативного впливу його діяльності на довкілля. Серед них:

- на підприємстві введений і діє міжнародний стандарт ISO 14001: 2015, IDT «Система екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування» [37].

- одним з перших в Кривому Розі впровадив автоматизовану систему екологічного моніторингу (АСЕМ). «Показники трьох постів спостереження, розташованих на межі санітарно-захисної зони комбінату, фіксуються в автоматичному режимі. Дані щодо викиду пилу, діоксиду сірки, оксиду вуглецю та діоксиду азоту оновлюються кожні 20 хвилин. Інформацію збирає вимірювальна техніка (газоаналізатори, метеостанції, цифрові масової концентрації аерозольних частин), які підлягають регулярній державній метрологічній повірці» [37].

В рамках реалізації програми екологоорієнтованого управління комбінатом у 2020 році знижено викиди забруднюючих речовин у атмосферне повітря на 95% після закриття агломераційного цеху. Значну загрозу довкіллю в діяльності комбінату несуть відходи виробництва які розмішуються у навколишньому природному середовищі. У 2020 році загальний обсяг розміщення відходів склав 17481 тис. т. інші відходи були передані на повторну переробку спеціалізованим підприємствам та/або використовувалися у виробничому процесі.

Загальний обсяг фінансування заходів з охорони довкілля у 2020 році становив 1010, 140 млн. грн.

Для формування іміджу екологоорієнтованого виробника АТ «ПівдГЗК» необхідно:

- дотримуватися планів реалізації заходів охорони навколишнього середовища (у 2020 році виконання плану даних заходів становило 58,19%, тобто реалізовано за графіком 32 заходи із запланованих 55%);

- здійснювати постійний контроль не тільки за обсягами викидів у атмосферне повітря, водні та земельні ресурси, але й контроль дотримання санітарно-захисної зони забезпечуючи тим самим екологічну безпеку населення південної частини міста Кривий Ріг;

- дотримуватися графіків проведення поточного та капітального ремонтів газозловлюваного та пилогазоочисного обладнання, а також Правил технічної експлуатації установок очистки газу. У 2020 році обсяги фінансування таких ремонтів виконано на 94,6%;

- забезпечувати перехоплення та повернення до системи оборотного водопостачання високомінералізованих вод, удосконалювати систему фільтрації вод, які потрапляють до дренажної системи;

- залучати до реалізації природоохоронної діяльності сторонні підприємства які мають міжнародні екологічні сертифікати та є авторитетними у питанням моніторингу та екологічного іміджування;

- продовжувати висадку зелених насаджень у рамках санітарно-захисної зони комбінату;

- запровадити практику фінансування науково-дослідних проектів із охорони довкілля, проводити їх відбір на засадах публічності, прозорості та засадах змагання, залучати до їх розробки талановиту молодь комбінату та міста;

- реалізовувати інструменти рг-компанії для формування іміджу екологічного-орієнтованого підприємства, підтримувати міські екологічні заходи та програми, формувати екологічну культуру працівників підприємства.

Зазначена комплексна програма заходів, окрім соціального ефекту та забезпечення екологічної складової економічної безпеки забезпечить зменшення обсягів сплаченого екологічного податку на 1,2% (визначено шляхом вивчення практики впровадження аналогічних програм на металургійних підприємствах Німеччини). Якщо у 2020 році обсяг сплаченого екологічного податку становив

27005 тис. грн, тоді економічний ефект від реалізації заходів можна оцінити у 324,06 тис. грн (27005 тис. грн. * 1,2%).

Виконання всієї групи зазначених заходів із підвищення ефективності стратегічного управління економічною безпекою АТ «ПівдГЗК» неможливе без реалізації комплексу технічних заходів, орієнтованих на досягнення одночасно наступних цілей:

- усунення морального та фізичного зносу основних виробничих засобів комбінату;
- удосконалення технологічного циклу, усунення «слабких місць» та центрів формування надмірних витрат;
- підвищення якості продукції, які випускається комбінатом, приведення її до міжнародних стандартів та вимог потенційних і діючих споживачів;
- удосконалення якості реалізації допоміжних та обслуговуючих процесів які здійснюють вплив на якість товарної продукції та рівень витрат;
- зниження обсягів споживання ресурсів, та в першу чергу, енергії та палива.

У додатку Р наведена програма заходів, яка спрямована на зміцнення техніко-технологічної складової економічної безпеки АТ «ПівдГЗК». Запропонована програма заходів передбачає інвестиції у розмірі 52300 тис. грн. (інвестиції на реалізацію заходів не потребують залучення додаткових коштів комбінатом). Розмір отриманого результату від їх впровадження забезпечить отримання 63613 тис. грн. Очікуваний економічний ефект від реалізації заходів становить 11313 тис. грн.

Узагальнена комплексна програма заходів, спрямованих на удосконалення стратегічного управління економічною безпекою АТ «ПівдГЗК» наведена у додатку С. Наведена програма заходів містить :

- заходи організаційного характеру: забезпечення роботи системи стратегічного управління економічною безпекою комбінату у двох режимах: звичайному та надзвичайному, удосконалення організаційної структури системи стратегічного управління економічною безпекою;
- заходи з удосконалення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки комбінату: підвищення кваліфікації персоналу та приведення її у відповідність до складності виконуваних робіт. Економічна ефективність оцінена у 2162,39 тис. грн.;
- заходи із підвищення ефективності управління фінансовою складовою економічної безпеки підприємства: удосконалення управління дебіторською заборгованістю, забезпечення превентивних дій щодо контролю утворення простроченої дебіторської заборгованості. Економічна ефективність оцінена у 31886,3 тис. грн.;

- заходи із зміцнення техніко-технологічної та екологічної складової економічної безпеки комбінату: створення іміджу екологоорієнтованого виробника. Економічна ефективність оцінена у 324,06 тис. грн.;

- комплекс заходів із удосконалення техніко- технологічної складової економічної безпеки:

скорочення витрат вибухових речовин;

скорочення часу шабрування;

скорочення витрат дизельного пального;

продовження терміну експлуатації гусеничного полотна бульдозерної техніки;

скорочення витрат на виконання поточного ремонту електроводяних батарей та споживання електроенергії в опалювальний період.

Економічна ефективність оцінена у 11313 тис. грн.

Загальна ефективність комплексної програми заходів, спрямованих на удосконалення стратегічного управління економічною безпекою АТ «ПівдГЗК» оцінена у 45686,29 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дячков, Д., Потапюк, І., & Капран, І. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. (24). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173> (дата звернення 4.11.2021).
2. Хашиєва Л.В. Сутність і поняття стратегічного управління. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2009-4/doc/1/14.pdf> (дата звернення 7.11.2021).
3. Дикань В.Л., Воловельська І.В., Маковоз О.В. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 266 с.
4. Зубок М.І. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навчальний посібник. К. : Знання, 2012 226 с.
5. Вдовиченко Л. Ю., Волосяк М. В. Теоретико-методологічні аспекти формування механізму стратегічного управління економічною безпекою підприємства. БІЗНЕСІНФОРМ. 2020. № 10. С. 469-477.
6. Сосновська О. О. Поняття економічної безпеки підприємства в контексті різних методологічних підходів. Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 443–448. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-3_0-pages-443_448.pdf (дата звернення 4.11.2020).
7. Артеменко Л. П., Ярова Ю. О. Механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи // Соціально-економічний розвиток: роль інформації та нових технологій : монографія / за заг. ред. В. Дучмала, Т. Несторенко, Т. Покуси. Бердянськ : Видавець Ткачук О. В., 2016. С. 253–263.
8. Ляшенко О.М. Аналітичний огляд сучасних підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 1. С. 254–263.
9. Ареф'єв С.О., Титикало В.С. Управління економічною безпекою підприємств на конкурентних ринках за холічним підходом. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: Монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2020. 260 с. С. 222-228.
10. Отенко І. П. Іващенко Г. А. Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. Харків : ХНЕУ, 2012. 252 с.
11. Економічна безпека підприємства в умовах рейдерських загроз: колективна монографія [Текст] / [О.А.Бурбело, С.К. Рамазанова, О.М.Заєць, Т.С. Гудіма, О.М. Кузьменко / за наук. ред. О.А.Бурбело, С.К. Рамазанова]. – Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. 285 с.
12. Іващенко Г.А., Ярошенко О.Ф. Ідентифікація дефініції «економічна безпека підприємства». *Бізнес-інформ*. 2011. №9. С. 129 – 131.

13. Кірієнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка підприємства й організація виробництва». К., 2000. 19 с.
14. Кравець В.О. Напрями удосконалення системи економічної безпеки підприємства. *Вісник ЛНУ ім. І. Франка*. 2014. № 7. С. 141–149
15. Новик І.В. проблеми та перспективи забезпечення економічної безпеки підприємства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. №43. С. 229-223.
16. Капітула С. В. Оцінка та управління економічною безпекою підприємства (на прикладі гірничо-збагачувальних комбінатів України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Кривий Ріг, 2009. 20 с.
17. Краус К.М., Краус Н.М. Стратегія фінансової стабілізації підприємств (на прикладі Центральної спілки споживчих товариств України): монографія. Полтава: Вид-во «Дивосвіт», 2010. 142 с.
18. Маркіна І.А., Потапюк І.П. Загрози економічній безпеці підприємства : теоретичний аспект. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : екон. науки. Маріуполь*, 2017. С. 130–137.
19. Берлач А.І. Безпека бізнесу: навч. посібн. К.: Вид-во «Університет Україна», 2007. 280 с.
20. Сак Т. В. Стратегічні підходи в управлінні економічною безпекою підприємства. URL: Режим доступу: <http://evnuir.univer.lutsk.ua>
21. Захаров О.І. Стратегія економічної безпеки підприємства . *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2012. Вип. 2. С. 272-282
22. Лясковець О.В. Теоретико-методичні основи забезпечення стратегічного управління розвитком економічної безпеки підприємств машинобудування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 2 (80). С. 97–105.
23. Маковоз О.С. Стратегічне управління у процесі побудови систем економічного захисту результатів діяльності суб'єктів агробізнесу. URL: <http://www.inneco.org/index.php/innecoqa/article/view/71>
24. Корчевська Л.О. Адаптаційні та біфуркаційні стратегії управління економічною безпекою підприємства. *Академічний огляд*. 2020. № 1 (52). С. 26-35.
25. Штамбург Н.В. Складові економічної безпеки підприємства. *Бюлетень міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. №1(4). С. 490 – 496.
26. Столяренко О.О. Аналіз етапів процесу стратегічного управління економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник НТУ України*. 2012. Вип. 22.8. С. 320 – 325.

27. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : КНЕУ, 1999. 384 с. 197
28. Гавриш О.А., Черняк Г.М. Розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної галузі. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2016. №13. С. 143–149.
29. Сабецька Т.І., Сабецький В.Б. Теоретичні засади стратегічного планування економічної безпеки підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 2. С. 49-55.
30. Корнієнко Т. О., Чвертко Л. А. Механізм управління економічною безпекою як детермінанта забезпечення стійкого розвитку підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/129.pdf>
31. Кириленко Н.О. Оцінка економічної безпеки підприємства. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2979/>
32. Економічна діагностика. 2-ге вид. [текст]: навч. посіб. / І.В. Кривов'язюк. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
33. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999. 132с.
34. Скриньковський Р.М. Комплексна діагностика розвитку підприємства: концепція, параметри, методи. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_33
35. Птащенко Л.О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства: [навчальний посібник]. К. : «Центр учбової літератури», 2018. 320 с.
36. Вівчар О. І. Концептуальні підходи SPACE-методики при діагностиці та оцінці економічної безпеки підприємств. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1955/3/Вівчар_стаття_Тернопіль.pdf.
37. Сайт АТ «Південний ГЗК». URL: <http://www.ugok.com.ua/ua/> (дата звернення 11.09.2021).
38. Звіт про управління АТ «Південний ГЗК». URL: <https://ugok.com.ua/ua/reportsdoc.php> (дата звернення 11.09.2021).
39. На ПрАТ "Південний ГЗК" модернізують секції збагачувальних фабрик. URL: <https://dvgrz.dsns.gov.ua/ua/Ostanni-novini/1003.html> (дата звернення 11.09.2021).
40. На Південному ГЗК до 2022 року планують модернізувати всі секції на збагачувальних фабриках. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20190620-na-pivdenному-gzk-do-2022-roku-planuyut-modernizuvaty-vsi-sektsiyi-na-zbagachuvalnyh-fabrykah/> (дата звернення 11.09.2021).
41. Підприємства ГМК забезпечують кожну восьму гривню ВВП України. URL: <https://gmk.center.ua/infographic/pidpriemstva-gmk-zabezpechujut-kozhnu-vosmu-grivnju-vvp-ukraini/>

42. Підсумки роботи ГМК України у 2020 р. URL: <https://www.ukrmetprom.org/pidsumki-roboti-gmk-ukraini-u-2020-r/>
43. Сайт ПрАТ «Полтавський ГЗК». URL: <https://www.ferrexpro.ua/> (дата звернення 11.09.2021).
44. Сайт компанії ПрАТ «ЦГЗК» URL: <https://cgok.metinvestholding.com/ua/about/info> (дата звернення 11.09.2021).
45. Сайт ПрАТ «Інгулецький ГЗК». URL: <https://ingok.metinvestholding.com/ua> (дата звернення 11.09.2021).
46. Сайт ПрАТ «Північний ГЗК». URL: <https://sevgok.metinvestholding.com/ua> (дата звернення 11.09.2021).