

17. Sliusar, M. (2017). Ekonomichne obgruntuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva «KLASYKO» [Economic Justification of the Development Strategy of the Enterprise «CLASSICO»]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 10(252), 139–150 [in Ukrainian].

18. Zakharchenko, Yu.I. & Zanora, V.O. (2016). Stratehichne upravlinnia: uzahalnennia riznovydiv stratehii pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva [Strategic Management: Generalization Strategies of Enterprises of Hotel and Restaurant Business]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and management*, №5. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2016-ukr> [in Ukrainian].

19. Bruner, R.F. (2004). Applied mergers and acquisitions. New Jersey: John Wiley and sons, Inc. [in English].

20. Batra, D. (2005). Conceptual Data Modeling Patterns. *Journal of Database Management*, 16, 84–106 [in English].

21. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMBOK Guide). (2017). Sixth edition. Project Management Institute [in English].

Відомості про авторів

ЗАНОРА Володимир Олександрович – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри менеджменту та економічної безпеки, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (18031, м. Черкаси, бульвар Шевченка, 81, e-mail: v.zanora@ukr.net).

ZANORA Volodymyr – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Doctoral Candidate of Management and Economic Security Department, The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (18031, Cherkasy, 81 Shevchenko Boulevard, e-mail: v.zanora@ukr.net).

ЗАНОРА Владимир Александрович – кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры менеджмента и экономической безопасности, Черкасский национальный университет имени Богдана Хмельницкого (18031, г. Черкассы, бульвар Шевченко, 81, e-mail: v.zanora@ukr.net).

УДК: 330.142

DOI: 10.37128/2411-4413-2021-1-6

**СИСТЕМА
УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНОЮ
БЕЗПЕКОЮ
ПІДПРИЄМСТВ
ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ
ГАЛУЗІ**

ПОЛЬОВА О.Л.,
доктор економічних наук,
професор кафедри аудиту та державного контролю,

БОНДАРЕНКО-БЕРЕГОВИЧ В.В.,
аспірантка кафедри
аудиту та державного контролю
Вінницький національний аграрний університет
(м. Вінниця)

У статті досліджено поняття стратегії управління економічною безпекою підприємства як загальний, деталізований план діяльності на середньо- та довгостроковий періоди, який повинен ґрунтуватися на основних принципах, завданнях функціях системи управління економічною безпекою підприємств та бути способом досягнення основної мети. Представлено основну мету цієї стратегії. Наведена динаміка основних показників діяльності підприємств хлібопекарської галузі в Україні у 2014-2019 роках. Розглянуто та побудовано схему видів стратегічної поведінки підприємств хлібопекарської галузі. Визначено, що розробка, впровадження нового асортименту і сучасних методик менеджменту за допомогою новітніх технологічних, інформаційних та управлінських процесів є ключовими факторами збільшення обсягів виробництва за рахунок удосконалення організації виробництва й підвищення його ефективності, розширення робочих місць із залученням висококваліфікованих кадрів на високу заробітну плату, залучення інвестицій у сферу інновацій, підвищення якості продукції, раціональне використання наявних та потенційних ресурсів, і, що головне – все це забезпечує належний рівень загальної економічної безпеки підприємства хлібопекарської галузі. Виокремлено основні етапи управління інноваційним потенціалом підприємств хлібопекарської галузі у контексті посилення їхньої економічної безпеки. Окреслено, що рівень інноваційної безпеки підприємств хлібопекарської галузі оцінюється за етапами управління інноваційним потенціалом підприємств: постановка проблеми, управління, аналітичний та контрольний етапи. У результаті проведеного дослідження підсумовано, що успішне функціонування та розвиток підприємства залежить від ефективної системи управління економічною безпекою, в основі якої покладено стратегічну поведінку підприємства, що дозволяє розробити сценарії оптимізації економічної безпеки.

Ключові слова: підприємство, хлібопекарська галузь, економічна безпека, інноваційна безпека, система управління, етапи управління, стратегія, стратегічна поведінка.

Табл.: 2. Рис.: 1. Літ.: 9

ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT SYSTEM OF BAKERY INDUSTRIES

POLOVA Olena,
Doctor of Economics,
Professor of the Department of Audit and State Control,

BONDARENKO-BEREHOVYCH Valeriya,
postgraduate student of the Department of Audit and State Control
Vinnitsia National Agrarian University
(Vinnitsia)

The article explores the concept of economic security management strategy as a general, detailed plan of activities for the medium and long term, which should be based on the basic principles, tasks of the economic security management system of enterprises and be a way to achieve the main goal. The main purpose of this strategy is presented. Undetermined dynamics of the main indicators of the bakery enterprises in Ukraine in 2014-2019. The scheme of types of strategic behavior of the enterprises of bakery branch is considered and constructed. It is determined that the development and implementation of a new range and modern management techniques using the latest technological, information and management processes are key factors in increasing production by improving the organization of production and increasing its efficiency, expanding jobs with highly qualified personnel, high wages, attracting investment in innovation, improving product quality, rational use of available and potential resources, and, most importantly,

all this ensures the appropriate level of overall economic security of the bakery industry. The main stages of managing the innovative potential of bakery enterprises in the context of strengthening their economic security are highlighted. It is outlined that the level of innovative safety of bakery enterprises is assessed by the stages of managing the innovative potential of enterprises: problem statement, management, analytical and control stages. As a result, the study concluded that the successful operation and development of the enterprise depends on an effective management system of economic security, which is based on the strategic behavior of the enterprise, which allows to develop scenarios for optimizing economic security.

Key words: enterprise, bakery industry, economic security, innovation security, management system, management stages, strategy, strategic behavior.

Tabl.: 2. Fig.: 1. Lit.: 9.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ ОТРАСЛИ

ПОЛЕВАЯ Е.Л.,
доктор экономических наук, профессор кафедры аудита и государственного контроля

БОНДАРЕНКО-БЕРЕГОВИЧ В.В.,
аспирантка кафедры аудита и государственного контроля
Винницкий национальный аграрный университет
(г. Винница)

В статье исследовано понятие стратегии управления экономической безопасностью предприятия как общий, детализированный план деятельности на средне- и долгосрочный периоды, который должен основываться на основных принципах, задачах функциях системы управления экономической безопасностью предприятий и быть способом достижения основной цели. Представлены основные цели данной стратегии. Представлена динамика основных показателей деятельности предприятий хлебопекарной отрасли в Украине в 2014-2019 годах. Рассмотрена и построена схема видов стратегического поведения предприятий хлебопекарной отрасли. Определено, что разработка и внедрение нового ассортимента и современных методик менеджмента с помощью новейших технологических, информационных и управленческих процессов являются ключевыми факторами увеличения объемов производства за счет совершенствования организации производства и повышения его эффективности, расширение рабочих мест с привлечением высококвалифицированных кадров на высокую заработную плату, привлечение инвестиций в сферу инноваций, повышение качества продукции, рациональное использование имеющихся и потенциальных ресурсов, и, что главное, все это обеспечивает надлежащий уровень общей безопасности предприятия хлебопекарной отрасли. Выделены основные этапы управления инновационным потенциалом предприятий хлебопекарной отрасли в контексте усиления их экономической безопасности. Установлено, что уровень инновационной безопасности предприятий хлебопекарной отрасли оценивается по этапам управления инновационным потенциалом предприятий: постановка проблемы, управления, аналитический и контрольный этапы. В результате проведенных исследований установлено, что успешное функционирование и развитие предприятия зависит от эффективной системы управления экономической безопасностью, в основе которой лежит стратегическое поведение предприятия, что позволяет разработать сценарии оптимизации экономической безопасности.

Ключевые слова: предприятие, хлебопекарная отрасль, экономическая безопасность,

инновационная безопасность, система управления, этапы управления, стратегия, стратегическое поведение.

Табл.: 2. Рис.: 1. Літ.: 9

Постановка проблеми. Результати моніторингу економічної безпеки підприємства є базовою основою ефективного функціонування підсистеми планування, яка дозволяє розробити стратегію економічної безпеки підприємства, розробити комплексні плани і окремі рекомендації, що дозволяють успішно реалізувати планові заходи, які забезпечать сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємства хлібопекарської галузі за оптимального рівні його безпеки.

Стратегія управління економічною безпекою підприємства – це загальний, деталізований план діяльності на середньо- та довгостроковий періоди, який повинен ґрунтуватися на основних принципах, завданнях, функціях системи управління економічною безпекою підприємств та бути способом досягнення основної мети. Розроблена стратегія – це орієнтир при складанні планових завдань і заходів у короткостроковому періоді, які спрямовано на підтримку належного рівня економічної безпеки підприємства в системі управління його розвитком.

Важливо відзначити, що стратегія управління економічною безпекою підприємства є складовою частиною загальної стратегії його економічного розвитку і повинна бути зорієнтована на загальний вектор майбутньої діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Економічна безпека підприємства є важливою категорією для функціонування та розвитку країни загалом. Актуальність окресленої проблеми зумовлена рядом соціально-економічних передумов, методологічних та системно-структурних факторів. Вивчення сутності та забезпечення економічної безпеки підприємства досить широко висвітлено в наукових працях таких вчених, як: Аванесова Н.Е. [1], Барабаш Ю.О. [2], Вдовенко Л.О. [3], Корпанюк Т.М. [9], Маслак О.О. [5], Мельник О.О. [6], Мордовцева О.С. [1], Науменко Є.Ю. [8], Правдюк Н.Л. [9], Піх М.З. [7], Сергієнко Ю.І. [1], Черненко О.С. [3] та ін. Проте, не зважаючи на достатню кількість публікацій щодо впровадження системи управління економічною безпекою підприємства, є потреба в подальших дослідженнях удосконалення стратегічного управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі.

Формування цілей статті. Метою наукового дослідження є обґрунтування стратегії управління системою економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічна безпека підприємства розглядається як властивість підприємства, що будується на принципах прибутковості, самодостатності, цілісності, адаптивності, стійкості до викликів зовнішнього середовища. Адже успішне функціонування та сталий розвиток підприємства будь-якої організаційно-правової форми залежать від надійності, керованості та ефективності системи управління економічною

безпекою підприємства. Окрім зазначених властивостей, виділяють також законність, економічну доцільність, поєднання попереджувальних заходів та реакції, безперервність, координацію і контроль.

У процесі всього життєвого циклу підприємства економічна безпека захищає кожну із зазначених властивостей. Адже невдачі в діяльності та руйнівна дія зовнішніх та внутрішніх факторів впливу може призвести до загибелі всього підприємства. Побудова такої системи здійснюється на основі низки принципів, що охоплюють цільові орієнтири для організації відповідної системи економічної безпеки. Водночас, економічна безпека передбачає відсутність загроз та небезпек, що зумовлюються наявністю підприємницьких ризиків, невизначеністю та мінливістю зовнішніх умов у майбутньому та визначається як необхідна умова функціонування підприємства. Звісно, вплив небезпек і загроз не завжди вдається повністю нейтралізувати. Переважно це вдається здійснити лише частково.

Стратегія управління економічною безпекою підприємств визначає цілі та основні завдання для кожної складової відповідно до пріоритетних напрямів відновлення економічної безпеки підприємства.

Основна мета підприємницької діяльності – підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства зі збереженням оптимального рівня економічної безпеки. Мета визначає комплекс першочергових завдань, серед яких варто виділити:

- організацію всеохопного моніторингу рівня економічної безпеки підприємства;
- розробку планових заходів щодо комплексного забезпечення надійності посилення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі в короткостроковому та середньостроковому періодах;
- формування, забезпечення та розвиток спеціальних органів контролю за економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі;
- відновлення об'єктів захисту, які постраждали внаслідок протиправних дій та розробка заходів щодо уникнення повторного впливу на ці об'єкти.

Питання забезпечення економічної безпеки сучасних підприємств в умовах не завжди передбачуваного виникнення внутрішніх і зовнішніх загроз визначають динаміку сталого розвитку суб'єкта господарювання, його конкурентоспроможність, у тому числі за рахунок раціонального використання ресурсів підприємства – виробничих потужностей, сировини, об'єктів інтелектуальної власності, оптимізації каналів розподілу продукції.

Підприємства-виробники хліба та хлібобулочних виробів становлять на рівні 0,3% від загальної кількості суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність на території України. Відповідно до даних Державної служби статистики України [4] кількість великих підприємств, що працюють у цій сфері, постійно скорочуються. Майже 80% загальної кількості виробників у хлібопекарській галузі складають фізичні особи-підприємці, кількість яких має тенденцію до зростання. Так, якщо із загальної кількості зареєстрованих у 2014 році 5027 суб'єктів господарювання 3665 одиниць або 73% становили фізичні особи-підприємці, то у 2019 році кількість зареєстрованих суб'єктів

господарської діяльності становила 5302 одиниць, із яких 4227 одиниць здійснювали господарську діяльність як фізична особа-підприємець (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка основних макроекономічних показників, що характеризують розвиток хлібопекарської галузі в Україні у 2014-2019 рр.

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2014 р. (+,-)
Кількість суб'єктів, одиниць							
Усього	5027	5364	5382	5153	5060	5302	275
ФОП	3665	4206	4249	4146	4024	4227	562
Частка ФОП, %	72,9	78,4	78,9	80,5	79,5	79,7	6,8
Кількість зайнятих, осіб							
Усього	106355	92352	85232	80750	79974	85346	-21009
ФОП	21952	17963	16391	17110	18408	22393	441
Частка ФОП, %	20,6	19,5	19,2	21,2	23,0	26,2	5,6
Обсяг реалізованої продукції, млн грн							
Усього	21501,8	21005,8	28200,9	28197,1	28977,1	32945,3	11443,5
ФОП	1593,3	1579,6	1847,8	2006,6	2357,0	2830,4	1237,1
Частка ФОП, %	7,4	7,5	6,6	7,1	8,1	8,6	1,2
Витрати на персонал, млн грн							
Усього	3548,7	3316,5	3473,5	3640,6	4855,6	5976,6	2427,9
ФОП	426,9	361,8	338,8	356,8	406,3	507,3	80,4
Частка ФОП, %	12,0	10,9	9,8	9,8	8,4	8,5	-3,5
Обсяг виробленої продукції, млн грн							
Усього	19634,2	20318,0	27955,7	27016,2	28037,4	32600,8	12966,6
ФОП	1361,8	1317,2	1364,8	1681,8	2181,8	2624,2	1262,4
Частка ФОП, %	6,9	6,5	4,9	6,2	7,8	8,0	1,1
Валова додана вартість (ВДВ), млн. грн							
Усього	6046,5	6264,2	8902,0	7790,6	8840,6	10368,6	4322,1
ФОП	537,3	448,8	433,7	591,5	871,3	1023,6	486,3
Частка ФОП, %	8,9	7,2	4,9	7,6	9,9	9,9	1,0
Частка ВДВ виробництва хліба і хлібобулочних виробів у загальній ВДВ, %							
Усього, %	0,6	0,5	0,6	0,4	0,4	0,4	-0,2
ФОП, %	0,9	0,8	0,6	0,6	0,6	0,5	-0,4

Джерело: складено авторами за даними Державної служби статистики України [4]

Серед основних факторів зниження рівня виробництва хлібобулочних виробів в Україні в науковій літературі виділяють: низьку ефективність функціонування підприємств хлібопекарської галузі, зниження купівельної спроможності населення, зростання цін на хліб та хлібобулочні вироби, виникнення великої кількості мініпекарень, підприємств малої потужності, ускладнення доставки продукції у віддалені від обласних або районних центрів села та селища через відсутність транспортної і збутової інфраструктур, надмірний податковий тягар та державне регулювання цін реалізації, якість сировини, висока зношуваність основних засобів, зниження об'ємів промислового виробництва хлібобулочних виробів і зростання відсотку виробів домашньої випічки, втрата ризиків збуту та зупинка деяких підприємств на тимчасово окупованих територіях [6, с. 117].

Економічна безпека підприємства – це його спроможність ефективно

розвиватися та проводити фінансово-господарські операції в умовах постійно мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто стан захищеності його важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих факторів для забезпечення стабільності в сьогоденні та прогресування в майбутньому [1, с. 22].

Результати моніторингу рівня економічної безпеки підприємства є відправною точкою для розробки можливих сценаріїв забезпечення економічної безпеки. Так, на основі прогнозування рівня економічної безпеки підприємства за трьома варіантами: песимістичний, оптимальний та оптимістичний, можна розробити три відповідних сценарії оптимізації економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу зовнішніх чинників і оцінки можливих ризиків [2, с.122].

В умовах ринкових відносин підприємство хлібопекарської галузі має вибрати стратегію, реалізація якої дозволить зміцнити свої конкурентні позиції й зайняти певний сегмент ринку.

На рис. 1. розглянуто види стратегічної поведінки підприємств хлібопекарської галузі.

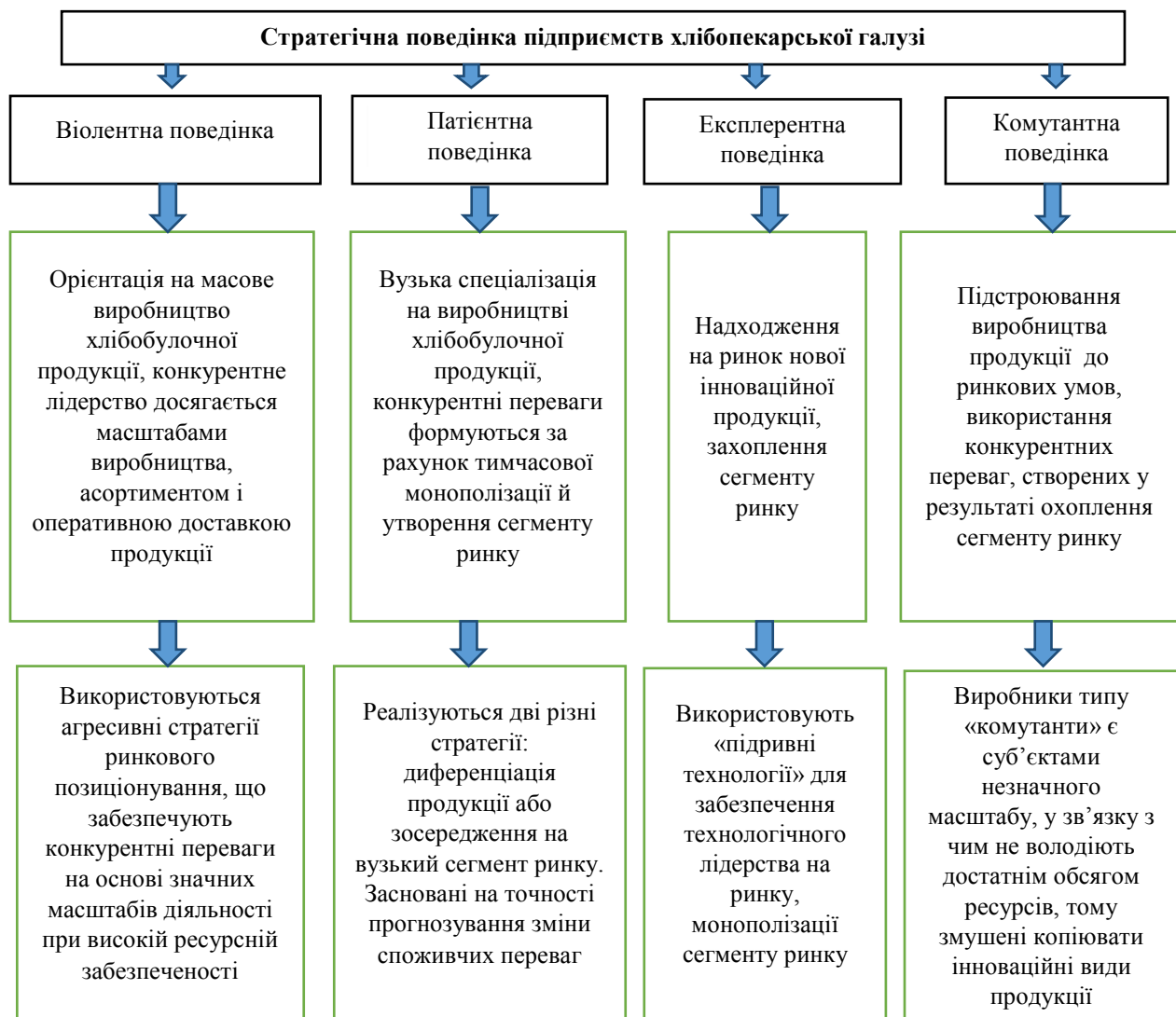


Рис. 1. Види стратегічної поведінки підприємств хлібопекарської галузі
 Джерело: власна розробка авторів

Підприємства типу «віоленти» є великими господарюючими суб'єктами (холдингами, концернами), що мають у достатній кількості основні ресурси для реалізації фінансово-господарської діяльності. Для таких підприємств характерна орієнтація на масове виробництво хлібобулочної продукції, конкурентне лідерство досягається масштабами виробництва, асортиментом та оперативною доставкою продукції. Завдяки розвиненому потенціалу, вони мають можливість використовувати агресивні стратегії ринкового позиціонування, що забезпечують конкурентні переваги на основі значних масштабів діяльності при високій ресурсній забезпеченості.

Підприємства типу «патієнти» відрізняє вузька спеціалізація на виробництві хлібобулочної продукції, конкурентні переваги формуються за рахунок тимчасової монополізації й утримання сегменту ринку. Такі підприємства реалізують одну зі стратегій: диференціація продукції або зосередження на вузький сегмент ринку.

Підприємства типу «експлерент» є незначними за масштабом, але інноваційно активними господарськими суб'єктами. Завдяки значному розвитку інтелектуального та організаційного капіталу експлеренти виводять на ринок принципово новий асортимент хлібобулочної продукції, що дозволяє стати лідером на певному сегменті ринку.

Підприємства типу «комутанти» є суб'єктами незначного масштабу (малі і мікропідприємства), тому не володіють достатнім обсягом ресурсів. Такі підприємства змушені відвойовувати певний невеликий сегмент ринку, виробляти невеликі обсяги хлібобулочної продукції. У той же час, виготовлення і швидка доставка декількох видів якісного і недорогого хліба дозволяє завоювати популярність у певного числа споживачів, незважаючи на тиск із боку конкурентів.

Іншими словами, «віоленти» і «патієнти» реалізують прогресивно-наступальну стратегію, у той час як «експлеренти» і «комутанти» змушені розробляти захисні стратегії.

До наступальних стратегій управління економічною безпекою підприємств слід віднести [8, с. 464]:

- стратегію досягнення переваг по витратах, яка дозволяє оптимізувати виробничо-технологічну складову за рахунок планових заходів щодо зниження виробничих і загальновиробничих витрат, впровадження нових технологій, модернізації обладнання;

- стратегію створення нових ринків, яка дозволяє оптимізувати маркетингову складову шляхом освоєння нових ринків збуту за рахунок розширення обсягів та асортименту хлібобулочної продукції при оптимізації цін;

- стратегію орієнтації на конкретний ринковий сегмент, яка передбачає просування продукції у певних торгових точках із урахуванням зміни попиту споживачів.

Проблема формування ефективного інноваційного потенціалу підприємства хлібопекарської галузі в розрізі його основних видів діяльності визначається характерними особливостями використання окремих видів

ресурсів упродовж усього життєвого циклу виробленого для внутрішнього та зовнішнього ринку інноваційного продукту. Розглянемо характеристику основних етапів життєвого циклу інноваційного продукту;

- етап зростання та зрілості – на цих етапах ключову роль мають матеріальні ресурси, тому що вони можуть прямо обслуговувати процес виробництва, а отже, забезпечують отримання бажаного прибутку. Трудові ресурси реалізуються у виді інноваційних управлінських рішень, у свою чергу фінансові ресурси обслуговують процес виробництва шляхом утворення обігових коштів, забезпечуючи при цьому ефективне функціонування й розвиток підприємства;

- етап спаду (згорання) – підсилюється значення фінансових ресурсів, оскільки при проведенні оцінки підприємства його ринкова вартість визначається в грошових одиницях. Тут важливу роль відіграє вміння управляти фінансовими ресурсами, а отже, кваліфікація персоналу підприємства виходить на перший план.

Виходячи з цього можна виокремити основні етапи управління інноваційним потенціалом підприємств хлібопекарської галузі у контексті посилення їх економічної безпеки. Для успішного проходження та реалізації етапів управління інноваційним потенціалом підприємств хлібопекарської галузі (табл. 2), можна запропонувати чотири важливі вимоги, яким вони повинні відповідати:

1. Цілісність, яка є результатом динамічного взаємозв'язку ключових елементів підприємства: техніко-технологічних, фінансово-економічних, соціально-організаційних, внутрішніх та зовнішніх тощо. Це надасть можливість для реалізації основної ознаки цілісності, а саме – об'єднана (ціла) сукупність є більшою, ніж проста розрізнена сума елементів, а отже, вона має набагато більшу ефективність і вдосконалені якості.

2. Адаптивність, тобто стабілізація до непередбачуваних ситуацій як у межах підприємства, так й у взаємодії із зовнішнім середовищем.

3. Самоорганізованість, яка є не просто пристосуванням до постійних змін у зовнішньому середовищі, але й здатність підприємства ефективно справитися із внутрішніми проблемами та обмеженнями на основі реінжинірингу (кардинально нових змін) процесів. Побудова ефективного механізму самоорганізації надає широкі можливості для якісно спрямованого «стрибка» підприємства, а, отже, і його перетворення у більш стійку і життєздатну систему.

4. Здатність до інновацій та змін, передумовою яких є наступний закон – при об'єктивному процесі розвитку підприємства з часом зменшується віддача від будь-якого економічного процесу чи явища (наприклад, зниження ефективності використання капіталу та загальновиробничих фондів, зниження очікуваного прибутку тощо). Отже, життєздатність підприємства лежить у площині отримання додаткової енергії із зовнішнього середовища та спрямування її для своїх потреб – це може бути залучення додаткового капіталу, інвестицій, зміна технологічного процесу, впровадження сучасних методик управління тощо.

Таблиця 2

**Етапи управління інноваційним потенціалом підприємств
хлібопекарської галузі у контексті підсилення їх економічної безпеки**

№ з/п етапу	Назва етапу	Загальна характеристика етапу
1-й етап	Постановка проблеми	З'ясування та формулювання проблеми та/або завдань
2-й етап	Управлінський	Приймання та ефективна реалізація управлінських рішень стосовно використання всіх наявних ресурсів у процесі виробництва продукції та реалізації на внутрішньому і зовнішньому ринках
3-й етап	Аналітичний	Аналіз результатів прийнятих управлінських рішень із застосуванням можливих способів їх модифікації або зміни
4-й етап	Контрольний	Врахування результатів прийнятих управлінських рішень у процесі набуття досвіду, який може бути застосовано у майбутній діяльності для ефективного та дієвого управління інноваційним потенціалом підприємства в розрізі його основних складових, а саме: ресурсної, виробничої та ринкової

Джерело: власна розробка авторів

Із метою пристосування до наведених вимог та досягнення найбільш високого рівня інноваційної безпеки підприємства хлібопекарської галузі повинні проводити системно орієнтовану роботу з належного менеджменту за основними функціональними напрямками. На першому етапі здійснюється формування проблеми економічної безпеки підприємства та постановка завдань. На другому етапі доцільно розробити управлінські рішення посилення економічної безпеки з урахуванням потужності підприємства. На третьому – здійснюється аналіз внутрішнього середовища підприємства щодо оцінки ефективного та дієвого управління підприємством. Четвертий етап – застосування контрольних заходів оцінки результатів прийнятих управлінських рішень підсилення економічної безпеки підприємства.

На основі розглянутих підходів до визначення економічної безпеки, важливим елементом якої є інноваційна складова, процес її забезпечення умовно можна поділити на два блоки, де перший – передбачає побудову та впровадження інноваційної безпеки, а другий – спрямований на її підтримку на необхідному рівні з урахуванням потенціалу суб'єкта господарювання.

Економічна безпека підприємства залежить від багатьох факторів, зокрема, як свідчить зарубіжний досвід, необхідно застосовувати управлінські та маркетингові рішення – просування продукції на відповідні сегменти ринку, удосконалити механізм мотивації і стимулювання при організації збуту продукції, використовувати гнучку цінову політику, залучати висококваліфікованих маркетологів, застосовувати сучасні інформаційні технології управління продажами [7, с. 7].

У рамках моніторингу та аналізу рівня економічної безпеки підприємства необхідне використання системи показників і критеріїв як єдиної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень щодо зміцнення економічної безпеки підприємства [8, с. 468]. Служба маркетингу повинна щодня накопичувати інформацію про кількість проданої хлібобулочної продукції за номенклатурою, про зміну обсягів продажу того чи іншого виду продукції, терміни її доставки в торгові точки, а також про повернення продукції. Аналіз інформації дозволить

виявити кон'юнктуру ринку, переваги споживачів, оцінити ефективність збуту продукції, цінової політики, рекламної діяльності, своєчасно відстежити появу сильних конкурентів.

Висновки. Рівень економічної безпеки підприємств залежить не тільки від обсягів виробництва хлібобулочної продукції, а й від правильної маркетингової стратегії, оскільки результатом операційної діяльності підприємства хлібопекарської галузі є випуск і реалізація хлібобулочної продукції, яка забезпечує виконання основної мети підприємницької діяльності – отримання бажаного прибутку і прагнення до сталого розвитку підприємства. Стратегія є підставою для розробки короткострокових планів стабілізації економічної безпеки. Першочергові планові заходи спрямовано на комплексне забезпечення відновлення та посилення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі за рахунок комплексу заходів, серед яких виділимо характерні для галузі розробку та впровадження інноваційної хлібобулочної продукції, цінову політику, впровадження новітніх методів маркетингу і логістики з метою формування позитивного суспільного іміджу і забезпечення ефективного просування хлібобулочної продукції на внутрішній і зовнішній ринки, стратегічне партнерство з підприємствами галузі та агропромислового комплексу, об'єднання в холдинги.

Список використаних джерел

1. Аванесова Н.Е., Мордовцев О.С., Сергієнко Ю.І. Теоретико-методичні засади ідентифікації та взаємозв'язку впливу дестабілізуючих факторів на економічну безпеку промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 20-28.
2. Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник Донбасу*. 2008. № 4 (14). С. 121-123.
3. Вдовенко Л.О., Черненко О.С. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в аграрній сфері: Монографія. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД». 2017. 252 с.
4. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2021).
5. Маслак О.О. Безпека інноваційного розвитку промисловості як складова національної безпеки країни. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 93-97.
6. Мельник О.О. Дослідження сучасних тенденцій та визначення методологічних основ забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка розвитку*. 2011. № 3. С. 115-119.
7. Піх М.З. Формування економічної безпеки підприємств харчової промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2016. 24 с.
8. Науменко Є.Ю. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Молодий вчений*. 2017. № 6. С. 466–471.
9. Правдюк Н.Л., Корпанюк Т.М. Фінансово-економічна діагностика сільськогосподарських підприємств: монографія. Вінниця: Едельвейс і К, 2014. 200 с.

References

1. Avanesova, N.E., Mordovcev, O.S. & Serghijenko, Ju.I. (2020). Teoretyko-metodychni zasady identyfikaciji ta vzajemozvjazku vplyvu destabilizujuchykh faktoriv na ekonomichnu bezpeku promyslovogho pidpryjemstva [Theoretical and methodological bases of identification and interrelation of influence of destabilizing factors on economic safety of the industrial enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, 9, 20-28 [in Ukrainian].
2. Barabash, Ju.O. (2008). Metody ta etapy pryjnjattja upravlinsjkykh rishenj [Methods and stages of making managerial decisions]. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*, 4 (14), 121-123 [in Ukrainian].
3. Vdovenko, L.O. & Chernenko, O.S. (2017). *Finansova bezpeka sub'ektiv pidpryjemnytva v aghrarnijsferi [Financial security of business entities in the agricultural sector]*. Vinnycja: TOV «Nilan-LTD» [in Ukrainian].
4. Sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Site of the State statistics service]. *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from: www.ukrstat.gov.ua [in Ukrainian].
5. Maslak, O.O. (2014). Bezpeka innovacijnogho rozvytku promyslovosti jak skladova nacionaljnoji bezpeky krajiny [Security of innovative development of industry as a component of national security]. *Biznes Inform – Business Inform*, 7, 93-97 [in Ukrainian].
6. Meljnyk, O.O. (2011). Doslidzhennja suchasnykh tendencij ta vyznachennja metodologichnykh osnov zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva [Research of modern tendencies and definition of methodological bases of maintenance of economic safety of the enterprise]. *Ekonomika rozvytku – Development economics*, 3, 115-119 [in Ukrainian].
7. Pikh, M.Z. (2016). Formuvannja ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstv kharchovoji promyslovosti [Formation of economic security of food industry enterprises]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
8. Naumenko, Je.Ju. (2017). Struktura ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva v umovakh kryzy [The structure of economic security of the enterprise in a crisis]. *Molodyj vchenyj – Young scientist*, 6, 466-471 [in Ukrainian].
9. Pravdjuk, N.L. & Korpanjuk, T.M. (2014). *Finansovo-ekonomichna diagnostyka sil'sjkozhospodarsjkykh pidpryjemstv [Financial and economic diagnostics of agricultural enterprises]*. Vinnytsia: Edeljevs i K [in Ukrainian].

Відомості про авторів

ПОЛЬОВА Олена Леонідівна – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри аудиту та державного контролю, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: olena_polova@i.ua).

БОНДАРЕНКО–БЕРЕГОВИЧ Валерія Валентинівна – аспірантка четвертого року навчання кафедри аудиту та державного контролю Вінницького національного аграрного університету (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, email: ndekc2019@ukr.net).

POLOVA Olena – Doctor of Economics, Professor of the Department of Audit and State Control, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia,

3 Soniachna str., e-mail: olena_polova@i.ua).

BONDARENKO-BEREGOVYCH Valeriia – postgraduate student of the fourth year of study of the Department of Audit and State Control, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3 Soniachna str., e-mail: ndekc2019@ukr.net).

ПОЛЕВАЯ Елена Леонидовна – доктор экономических наук, доцент заведующая кафедры аудита та государственного контроля, Винницкий национальный аграрный университет (21008, г. Винница, ул. Солнечная, 3, e-mail: olena_polova@i.ua).

БОНДАРЕНКО-БЕРЕГОВИЧ Валерия Валентиновна – аспирантка четвертого года обучения кафедры аудита и государственного контроля, Винницкий национальный аграрный университет (21008, г. Винница, ул. Солнечная, 3, e-mail: ndekc2019@ukr.net).

УДК 338.2

DOI: 10.37128/2411-4413-2021-1-7

**ПОРІВНЯЛЬНИЙ
АНАЛІЗ
ОПТИМАЛЬНОГО
ПЛАНУ УПРАВЛІННЯ
РЕСУРСНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ**

КОЧЕТКОВ О.В.,
кандидат економічних наук,
завідувач кафедри менеджменту, права,
статистики та економічного аналізу

АФАНАСОВА Ю.О.,
аспірантка четвертого року навчання,
кафедри менеджменту, права,
статистики та економічного аналізу
Луганський національний аграрний університет
(м. Старобільськ)

У статті проаналізовано передумови формуванні оптимального плану управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства, що дозволяє отримати максимальний прибуток із забезпеченням прийнятної динаміки змін ресурсного потенціалу.

Встановлено, що максимальний рівень економічної віддачі можливий за умови відповідного чергування ресурсовідновлюючого та інтенсивного режиму ресурсокористування. Причому, використання ресурсовиснажного режиму є неефективним навіть в особливих економічних умовах через те, що післядія виснажливого господарювання критично знижує ресурсний потенціал аграрного підприємства.

Обґрунтовано, що оптимальний план, за запропонованим механізмом управління ресурсним потенціалом, має більше спільних рис із інтенсивним режимом ніж із ресурсовідновлюючим, що свідчить про пріоритетну господарську спрямованість оптимального управління виробничими ресурсами, а ресурсовідновлювальна практика є необхідним інструментом забезпечення сталого рівня ресурсного потенціалу.

За результатами порівняльного аналізу з альтернативними сценаріями розвитку практики управління ресурсним потенціалом доведено ефективність оптимального плану. За допомогою ефективного управління виробничими умовами, що формують ресурсний потенціал аграрних підприємств, формуються конкурентні переваги у вигляді додаткових