

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НА СВІТОВОМУ РИНКУ

*М. Д. Домашенко, асистент кафедри економічної теорії,  
Сумський державний університет,  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна.  
E-mail: marinka-domashenko@yandex.ru*

*У статті запропоновано стратегії та заходи забезпечення достатнього рівня економічної безпеки ЗЕД підприємства. Запропоновано підхід до оцінки рівня економічної безпеки ЗЕД підприємства на основі формування трикомпонентного показника, який складається з рівня потенціалу підприємства під час здійснення ЗЕД, рівня ризику країни, а також рівня ринкових можливостей підприємства під час виходу на міжнародний ринок.*

**Ключові слова:** економічна безпека, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД), стратегії, заходи, оцінка рівня.

### ВСТУП

В умовах глобалізації світової економіки, зростання і посилення конкуренції на міжнародних ринках проблема вибору адекватної конкурентної стратегії, що забезпечує економічну безпеку підприємства, є надзвичайно актуальною. Переважно в наукових працях процес забезпечення економічної безпеки підприємства на зовнішніх ринках розглядається як похідна його виробничо-господарської діяльності, спрямованої на його захист від зовнішніх факторів впливу. При цьому питання вибору відповідного інструментарію, за допомогою якого досягається забезпечення економічної безпеки підприємства, вирішенням залишається не повною мірою. Це обумовлює необхідність розроблення науково обґрунтованих підходів до вибору відповідних конкурентних стратегій, спрямованих на забезпечення його сталого розвитку, зміцнення існуючих ринкових позицій і підтримку довгострокових конкурентних переваг у його діяльності.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою роботи є формування стратегій забезпечення економічної безпеки на світовому ринку. Для її досягнення поставлено такі завдання: формування показника комплексної оцінки рівня економічної безпеки ЗЕД на основі розрахунку потенціалу підприємства під час здійснення ЗЕД, ризику країни, а також розрахунку рівня ринкових можливостей підприємства під час виходу на світовий ринок

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під конкурентною стратегією підприємства пропонуємо розуміти встановлення економічних цілей і напрямків діяльності, вибір оптимального інструментарію для забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства в нестабільних ринкових умовах. При цьому під економічною безпекою підприємства потрібно розуміти стан найбільш ефективного використання його ресурсів для стабільного функціонування на міжнародному ринку і здатність протистояти впливу небезпечних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища з метою

забезпечення ефективних взаємовідносин суб'єктів господарської діяльності на світовому ринку.

Вибір стратегій пропонується здійснювати залежно від зони економічної безпеки, відповідної кожному з аналізованих напрямків зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства. Необхідно зазначити, що конкурентна стратегія є частиною загальної стратегії розвитку підприємства і має бути спрямована на підвищення рівня його економічної безпеки внаслідок зменшення негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Ці стратегії пропонуємо розглядати, виходячи зі:

- зменшення рівня ризику різних видів діяльності підприємства шляхом його адаптації до умов зовнішнього ринку;
- вибору видів діяльності шляхом аналізу потреб міжнародного ринку;
- підвищення рівня економічної безпеки за окремими його складовими на підприємстві шляхом аналізу та усунення існуючих недоліків;
- вибору зовнішнього ринку шляхом аналізу країн за рівнем ризику.

Вибір стратегій пропонується здійснювати залежно від зони економічної безпеки, відповідної кожному з аналізованих спрямований ЗЕД підприємства.

Для комплексного врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на економічну безпеку підприємства під час виходу на зовнішній ринок, запропоновано трикомпонентний показник оцінки рівня економічної безпеки підприємства  $K_{nj}$ :

$$K_{nj} = f(I, P_n, D_j),$$

$$I, P_n, D_j = \begin{cases} 1, \text{ якщо } I, P_n, D_j \geq I_{\text{дост}}, P_{n \text{ дост}}, D_{j \text{ дост}}, \\ 0, \text{ якщо } I, P_n, D_j < I_{\text{дост}}, P_{n \text{ дост}}, D_{j \text{ дост}}, \end{cases} \quad (1)$$

де  $I$  – значення оцінки потенціалу підприємства для здійснення ЗЕД;  $P_n$  – рівень ризику країни  $n$ ;  $D_j$  – показник рівня ринкових можливостей підприємства для здійснення  $j$ -го виду діяльності;  $I_{\text{дост}}, P_{n \text{ дост}}, D_{j \text{ дост}}$  – достатні значення показників  $I, P_n, D_j$  (табл. 1, достатні значення показника виділені затемненням).

Таблиця 1 – Значення показників-індикаторів оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Рівень потенціалу підприємства $I$		Рівень країнового ризику $P_n$		Рівень ринкових можливостей підприємства $D_j$	
Значення	Характеристика	Значення	Характеристика	Значення	Характеристика
$0,95 \leq I \leq 1$	Абсолютно безпечний	$75 < P_n \leq 100$	Низький	$0,75 \leq D_j \leq 1$	Високий
$0,75 \leq I < 0,95$	Прийнятний	$30 < P_n \leq 75$	Середній	$0,5 \leq D_j < 0,75$	Середній
$0,5 \leq I < 0,75$	Нестійкий	$0 \leq P_n \leq 30$	Високий	$0 \leq D_j < 0,5$	Низький
$0,25 \leq I < 0,5$	Низький				
$0 \leq I < 0,25$	Недопустимий				

Значення показника  $I$  пропонується визначати за формулою

$$I = \sum_{i=1}^n B_i \times \frac{F_i}{G_i}, \quad (2)$$

де  $B_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -ї складової безпеки;  $F_i$  – фактичне значення  $i$ -ї складової безпеки;  $G_i$  – достатнє значення  $i$ -ї складової безпеки;  $n$  – кількість складових безпеки.

Основні складові потенціалу  $I$ :

- фінансова (характеризує фінансову стійкість підприємства);
- виробничо-технічна (характеризує ефективність використання основних виробничих фондів підприємства);
- інтелектуально-кадрова (показує ефективність використання трудових ресурсів);
- маркетингова (відображає стійкість підприємства на галузевому ринку);
- правова (характеризує ступінь захисту інтересів підприємства і його робітників);
- інтерфейсна (характеризує надійність взаємодії з контрагентами);
- інноваційно-технологічна (визначає технологічний потенціал підприємства);
- сировинна та енергетична (відображає забезпеченість підприємства сировинними та енергетичними ресурсами);
- екологічна (характеризує здатність підприємства здійснювати виробничу діяльність відповідно екологічними нормами).

Рівень ризику країни  $P_k$  визначається на основі індексу БЕРІ, який розраховується методом експертних оцінок чотири рази на рік. До складу аналізованих частин показника входять: ефективність економіки; рівень політичного ризику; рівень заборгованості; доступність банківських кредитів; доступність короткострокового фінансування; доступність довгострокового позичкового капіталу; ймовірність настання форс-мажорних обставин; рівень кредитоспроможності країни; сума невиконаних зобов'язань з виплати зовнішнього боргу [1]. Значення цього показника для окремих країн наведені в табл. 2.

Таблиця 2 – Індекс країн за рівнем ризику (фрагмент)

Місце у рейтингу	Країна	Індекс БЕРІ	Рівень ризику
1	Люксембург	100	Низький рівень ризику
2	Норвегія	98	
3	Швейцарія	98	
80	Росія	62,6	Середній рівень ризику
81	Молдова	62,2	
82	Туркменістан	61,7	
97	Україна	54,3	
166	Малаві	26,80	Високий рівень ризику
168	Еритрея	26,54	
185	КНДР	3,66	

Для оцінки ринкових можливостей підприємства існує ряд методичних підходів, найбільш поширеними серед яких є: SWOT-аналіз [1–4], стратегічна модель М. Портера [3, 5], матриця конкурентних переваг

Пітера Т. Фітц Роя, матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) [1, 3, 4], матриця «Мак Кінсі - Дженерал Електрик» [3, 6], Гар-аналіз [1, 3], матриця Shell-DPM» [3], матриця Р. Купера [3]. Аналіз їх переваг та недоліків дозволив виявити недостатньо повну об'єктивність отриманих на їх основі результатів, оскільки всі вони ґрунтуються на якісних або кількісних оцінках окремих складових конкурентоспроможності самого підприємства та його найближчих конкурентів. Для вирішення цієї проблеми авторами запропонована методика оцінки ринкових можливостей підприємства, що базується на комплексному вивченні системи «товар – ринок – споживач» (рис 1).

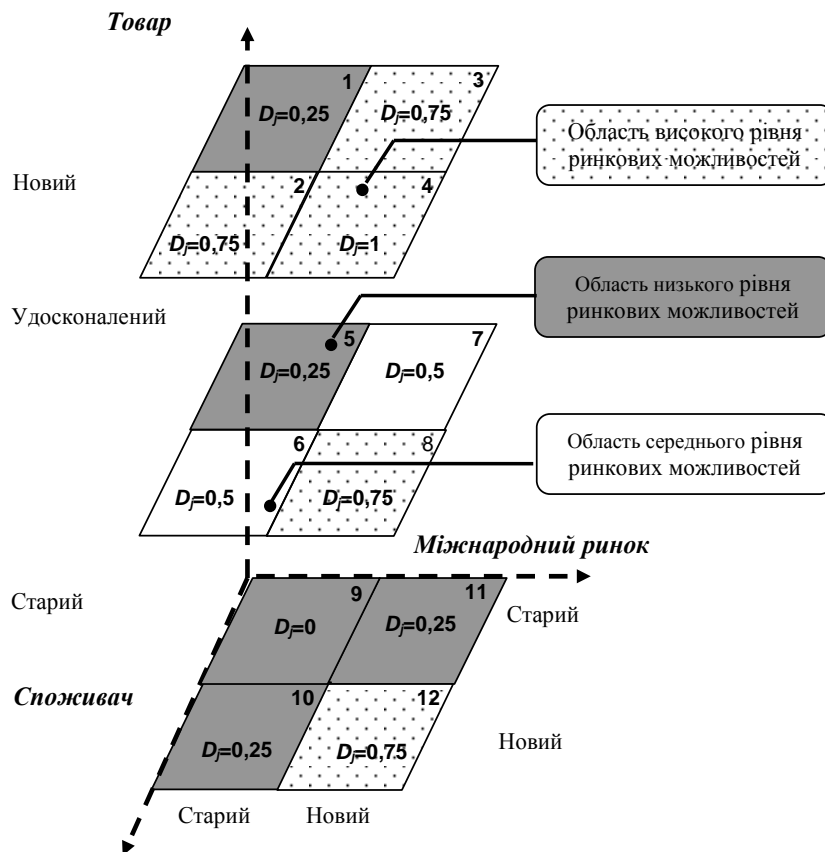


Рисунок 1 – Матриця рівнів ринкових можливостей підприємства

Характеристика рівнів ринкових можливостей підприємства, виділених з використанням відповідної матриці (рис. 1), подана в табл. 3

Теоретично можливі 8 значень трикомпонентного показника  $K_{nj}$ , що відповідають 4 зонам економічної безпеки підприємства (табл. 4).





Для кожної з виділених зон економічної безпеки запропоновані конкурентні стратегії, характеристики яких наведені в табл. 5. У рамках кожної стратегії, залежно від значення показника  $K_{nj}$ , сформовані групи заходів (табл. 5), упровадження яких може бути комплексним або пріоритетним, виходячи з фінансових можливостей підприємства. Необхідно зазначити, що підприємство може застосовувати на різних ринках і для різних видів діяльності одночасно різні стратегії.

Таблиця 3 – Характеристика рівнів ринкових можливостей

Характеристика	Область рівня ринкових можливостей		
	Високого	Середнього	Низького
	Квадранти 2, 3, 4, 8, 12	Квадранти 6, 7	Квадранти 1, 5, 9, 10, 11
Мета збутової політики	Оптимізація збутової мережі за кордоном	Оптимізація та інтенсифікація збуту	Оптимізація збуту
Мета товарної політики	Розширення асортименту, базова інновація	Удосконалені модифікації, широкий модельний ряд	Ліквідація затоварювання
Мета політики просування	Переконавання споживачів у необхідності купівлі продукції	Максимальна інформованість споживачів	Підтримка відмінних переваг продукції
Цінова стратегія	Установлення ціни на рівні компенсації собівартості і договірних цін	Установлення ціни на рівні компенсації собівартості, ковзних падаючих і договірних цін	Установлення договірних цін, гнучких еластичних цін і пільгових цін

Таблиця 4 – Зони економічної безпеки підприємства

$(I, P_n, D_j)$		Рівень потенціалу підприємства, $I$			
		достатній		недостатній	
		Рівень ризику країни, $P_n$			
		достатній	недостатній	достатній	недостатній
Рівень ринкових можливостей, $D_j$	достатній	(1;1;1)	(1;1;0)	(1;0;1)	(1;0;0)
	недостатній	(0;1;1)	(0;1;1)	(0;0;1)	(0;0;0)

	– Зона I (зона абсолютної безпеки)		– Зона III (зона нестійкої безпеки)
	– Зона II (зона прийнятної безпеки)		– Зона IV (зона недопустимої безпеки)

Вибір заходів, спрямованих на забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства, пропонується здійснювати в такій послідовності:

- 1) ідентифікація показників оцінки рівня економічної безпеки (табл. 1);
- 2) визначення зон економічної безпеки підприємства на основі значень трикомпонентного показника (табл. 4);
- 3) вибір стратегій забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства на світовому ринку (табл. 5);
- 4) вибір і впровадження заходів забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства (табл. 5);
- 5) оцінка ефективності заходів забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства.

Таблиця 5 – Стратегії забезпечення рівня економічної безпеки ЗЕД підприємства

Зона	Стратегія	Характеристика стратегії	$K_{nj}$	Групи заходів
Зона I	підтримки	Збереження достатнього рівня економічної безпеки, попередження появи загроз економічним інтересам підприємства	(1;1;1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підтримка основних виробничих фондів.</li> <li>2. Ефективне використання ресурсів.</li> <li>3. Залучення інвестицій.</li> <li>4. Укладання зовнішньоторговельних договорів.</li> <li>5. Підтримка достатнього обсягу продажів і забезпечення його стабільного зростання.</li> <li>6. Підтримка НДДКР.</li> <li>7. Поліпшення умов торгівлі експортними товарами</li> </ol>
Зона II	посилення	Проведення заходів посилення одного з показників трикомпонентного показника економічної безпеки підприємства, значення якого є недостатнім	(1;1;0)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз ринкових можливостей.</li> <li>2. Формування власної збутової мережі за кордоном.</li> <li>3. Моніторинг ринку.</li> <li>4. Підвищення якості товару.</li> <li>5. Розширення асортименту товару.</li> <li>6. Розвиток зовнішньоторговельних зв'язків</li> </ol>
			(1;0;1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Страхування ризику.</li> <li>2. Пошук нових ринків збуту</li> </ol>
			(0;1;1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модернізація виробництва.</li> <li>2. Мотивація персоналу.</li> <li>3. Зниження витрат на ресурси.</li> <li>4. Підвищення конкурентоспроможності продукції.</li> <li>5. Збільшення обсягів продажів.</li> <li>6. Залучення нових постачальників ресурсів на більш вигідних умовах</li> </ol>
Зона III	адаптації	Пристосування виду діяльності до певного ринку і навпаки, а також пристосування складових економічної безпеки до вимог зовнішнього середовища	(1;0;0)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пошук інших ринків збуту.</li> <li>2. Оновлення асортименту товару.</li> <li>3. Підвищення якості продукції.</li> <li>4. Укладання нових договорів</li> </ol>
			(0;0;1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поліпшення результатів фінансово-господарської діяльності.</li> <li>2. Бюджетне фінансування.</li> <li>3. Пошук інших ринків збуту.</li> <li>4. Страхування ризику</li> </ol>
			(0;0;1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поліпшення результатів фінансово-господарської діяльності.</li> <li>2. Адаптація основних виробничих фондів до виду діяльності підприємства.</li> <li>3. Стимулювання збуту продукції на експорт.</li> <li>4. Податкові пільги.</li> <li>5. Бюджетне фінансування.</li> <li>6. Підвищення конкурентоспроможності продукції.</li> <li>7. Залучення нових постачальників матеріальних ресурсів на більш вигідних для підприємства умовах</li> </ol>
Зона IV	змін	Проведення змін, що стосуються виду діяльності й зовнішнього ринку	(0;0;0)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування нового портфеля варіантів ЗЕД.</li> <li>2. Пошук нових ринків збуту</li> </ol>

## ВИСНОВКИ

Запропонований авторами теоретико-методичний підхід до вибору підприємством конкурентної стратегії на зовнішньому ринку, а також системи заходів забезпечення економічної безпеки ЗЕД дозволяє підвищити загальний рівень економічної безпеки підприємства, стимулювати управлінський персонал підприємства до здійснення заходів, спрямованих на раціональне використання ресурсів підприємства, вибір оптимального ринку збуту своєї продукції, а також вибір того виду діяльності, який повною мірою задовольнятиме існуючі потреби міжнародного ринку.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розроблення підходів до оцінки ефективності запропонованих стратегій та заходів забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства на світовому ринку.

## SUMMARY

### FORMATION OF ECONOMIC SECURITY STRATEGY OF THE ENTERPRISE IN THE WORLD MARKET

**M. D. Domashenko,**

*Sumy State University,*

*2, Rîmskogo-Korsakova St., 40007, Sumy, Ukraine.*

*E-mail: marinka-domashenko@yandex.ru*

*The article suggests a strategy and measures to ensure a sufficient level of economic security of the FEA enterprises. An approach to the evaluation of the level of economic security FEA enterprises on the basis of formation of three-component index, which comprises the level of capacity of the enterprise carrying out foreign economic activities, risk levels, and the level of market opportunities of the enterprise in the international market.*

**Key words:** *economic security, foreign economic activity (FEA), strategies, measures, assessment of the level.*

## РЕЗЮМЕ

### ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА МИРОВОМ РЫНКЕ

**М. Д. Домашенко,** ассистент,

*Сумский государственный университет,*

*ул. Римского-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина;*

*E-mail: marinka-domashenko@yandex.ru*

*В статье предложены стратегии и меры обеспечения достаточного уровня экономической безопасности ВЭД предприятия. Предложен подход к оценке уровня экономической безопасности ВЭД предприятия на основе формирования трехкомпонентного показателя, который состоит из уровня потенциала предприятия при осуществлении ВЭД, уровня риска страны, а также уровня рыночных возможностей предприятия при выходе на международный рынок.*

**Ключевые слова:** *экономическая безопасность, внешнеэкономическая деятельность (ВЭД), стратегии, меры, оценка уровня.*

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Должанский И. З. Инвестиционный риск как угроза экономической безопасности / И. З. Должанский, С. В. Ткачук // *Управління розвитком* : зб. наук. статей. — Вип. 8 / [гол. ред. В. С. Пономаренко]. — Х. : ХНЕУ, 2007. — С. 20-22.

2. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навчальний посібник / С. М. Ілляшенко. – [2-ге вид., перероб. і доп.] – Суми : ВТД «Університетська книга»; К. : ВД «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
3. Ілляшенко С. М. Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства : монографія / С. М. Ілляшенко, О. М. Олефіренко [за заг. ред. С. М. Ілляшенка]. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 272 с.
4. Маркетинг для магістрів : навчальний посібник / [за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ілляшенка С. М.]. – Суми : ВТД : «Університетська книга», 2007. – 928 с.
5. Портер М. Конкуренція : учебное пособие / М. Портер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
6. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. М. : ИНФРА-М, 2000. – 351 с.

*Надійшла до редакції 31 березня 2014 р.*