

ГАВЛОВСЬКА Н. І.

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ:
ОЦІНЮВАННЯ, МОДЕЛЮВАННЯ,
МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Хмельницький 2016

УДК: [658.012.8:339.944]:339.944

ББК: 65.5:30.604

Г12

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Хмельницького національного університету,
протокол № 5 від 28.10.2016*

Рецензенти:

Козаченко Г. В. – д-р екон. наук, проф.,
заслужений діяч науки і техніки України,
Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка;

Орлов О. О. – д-р екон. наук, проф.,
Хмельницький національний університет;

Рамазанов С. К. – д-р екон. наук, д-р техн. наук, проф.,
заслужений діяч науки і техніки України,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

Гавловська Н. І.

Г12

Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності
промислових підприємств: оцінювання, моделювання,
механізм забезпечення : монографія / Н. І. Гавловська. –
Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2016. – 480 с.

ISBN 978-617-7094-76-9

Розкрито сутність економічної безпеки ЗЕД промислових підприємств. Запропоновано та обгрунтовано концептуальні засади безпекоорієнтованого управління ЗЕД підприємств і визначено його основні атрибутивні характеристики. Запропоновано науково-методичний підхід щодо вибору ринків підприємством – суб'єктом ЗЕД та поведінки на таких ринках з урахуванням критеріїв доступності, безпеки та доходності ринку. Запропоновано та апробовано модель оптимального сценарію взаємодії суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності з потенційними контрагентами. Сформовано механізм економічної безпеки ЗЕД підприємства.

УДК: [658.012.8:339.944]:339.944

ББК: 65.5:30.604

ISBN 978-617-7094-76-9

© Гавловська Н. І., 2016

© ФОП Мельник А. А., 2016

ПЕРЕДМОВА

Сучасні тенденції розвитку національної економіки обумовлюють швидкі зміни у діяльності вітчизняних промислових підприємств. Трансформаційні процеси інституціонального середовища їх функціонування генерують небезпеки, загрози та ризики, що негативно впливають на стан економічної безпеки та потребують від менеджменту підприємств прийняття оперативних управлінських рішень практично у всіх сферах і видах діяльності.

В свою чергу, обмеження внутрішнього попиту на продукцію вітчизняних промислових підприємств змушує їх шукати нові ринки збуту продукції та нових партнерів. Відповідно, зростає зацікавленість суб'єктів господарювання у зовнішньоекономічній діяльності, та виникає необхідність захисту інтересів підприємства у процесах взаємодії на зовнішніх ринках, що обумовлює потребу у формуванні концептуальних засад економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності та удосконаленні інструментарію управління зовнішньоекономічною діяльністю з урахуванням вигоди і безпеки конкретного підприємства.

Для забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності актуальним є формування безпекоорієнтованого підходу до управління такою діяльністю, який повинен базуватись на теоретичному фундаменті управління зовнішньоекономічною діяльністю і економічною безпекою. Також він передбачатиме розроблення відповідного інструментарію, що буде використовуватись для вирішення поставлених задач у процесі виходу підприємства на зовнішні ринки і взаємодії з іноземними контрагентами. З позиції удосконалення системи управління підприємством зазначений підхід повинен реалізовуватись за рахунок формування та імплементації механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності. Відповідно, проблема забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств з використанням положень безпекоорієнтованого управління є актуальною і потребує розв'язання.

Проблематиці управління промисловими підприємствами і їх зовнішньоекономічною діяльністю присвячені дослідження вітчизняних науковців, таких як: Бережнюк І. Г., Войнаренко М. П., Гарафоновна О. І., Ігнат'єва І. А., Йохна М. А., Кузьмін О. Є., Ліпич Г. Л., Мохненко А. С., Орлов О. О., Парсяк В. Н., Рясних Є. Г., Савіна Г. Г., Сарапіна О. А, Стадник В. В., Шарко М. В.

Питання забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств розглянуті у наукових працях Алькеми В. Г., Барановського О. І., Васильціва Т. Г., Варналія З. С., Власюка О. С., Живко З. Б., Ілляшенко О. В., Коваленко М. А., Козаченко Г. В., Копитко М. І., Ляшенко О. М., Мігус І. П., Момот Т. В., Нижника В. М., Отенко І. П., Погорелова Ю. С., Рудніченка Є. М., Сухорукова А. І.

Констатуючи вагомі наукові та практичні результати досліджень згаданих авторів, слід відзначити, що деяке коло питань концептуального, методологічного та методичного характеру є недостатньо дослідженими. Зокрема, забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних промислових підприємств потребує детального розгляду еволюції концептів економічної безпеки та аналізу факторів дестабілізуючого впливу на економічну безпеку підприємств, формування положень із застосування безпекоорієнтованого підходу у процесі діяльності промислових підприємств, визначення стратегічних орієнтирів у формуванні зовнішньоекономічних відносин та нормативного забезпечення їх зовнішньоекономічної діяльності, обґрунтування процедури оцінювання зовнішніх ринків і моделювання процесів взаємодії з потенційними контрагентами таких ринків, заходи з розроблення та імплементації механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності у загальну систему управління підприємством.

У *першому розділі* монографії, який присвячений теоретичним засадам економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності, визначено теоретичний базис виходу підприємств на зовнішні ринки та охарактеризовано природу процесів інтеграції, інтернаціоналізації та глобалізації, які обумовлюють специфіку взаємовідносин окремих суб'єктів господарювання на зовнішніх ринках. Досліджено еволюцію концептів економічної безпеки та визначено фактори дестабілізуючого впливу і об'єкти захисту в межах існуючих підходів до трактування поняття «економічна безпека підприємства». Систематизовано підходи до управління підприємством та визначено особливості безпекоорієнтованого підходу, які полягають у його спрямованості на досягнення бажаного стану безпеки та ефективної (прибуткової) діяльності підприємства за наявності негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, що забезпечується прийняттям управлінських рішень суб'єктами управління різних рівнів.

Зміст *другого розділу* розкриває сутність передумов реалізації безпекоорієнтованого підходу в зовнішньоекономічній діяльності промислових підприємств. У цьому розділі проведений аналіз розвитку зовнішньоекономічних відносин та динаміки експорту та імпорту торгівлі товарами та послугами в Україні за 2010–2015 роки свідчить про зміну стратегічних орієнтирів співпраці вітчизняних суб'єктів ЗЕД з іноземними партнерами. Визначено фактори та охарактеризовано наслідки негативного впливу на зовнішньоекономічну діяльність вітчизняних суб'єктів ЗЕД на макрорівні. Конкретизовано склад та визначено функції основних суб'єктів, що формують інституційне середовище зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД. Побудовано модель середовища підприємств – суб'єктів ЗЕД.

У *третьому розділі*, який присвячено оцінюванню зовнішніх ринків підприємствами – суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності з позиції безпекоорієнтованого підходу, обґрунтовано, що стан та безпека зовнішньоекономічної діяльності підприємства – суб'єкта ЗЕД істотно залежать не тільки від управлінських рішень, але й від стану зовнішнього середовища, тому для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності важливим є існування безпекоорієнтованого середовища. Проаналізовано існуючі підходи до оцінювання товарних ринків за різними критеріями та підкреслено їх недостатню ефективність щодо визначення привабливості окремих ринків для вітчизняних суб'єктів ЗЕД з позиції вигоди і безпеки. Сформовано перелік кількісних індикаторів, що застосовуються в рамках емпіричного аналізу товарних ринків та наведено найбільш розповсюджені методики оцінки захисту та безпеки ринку. На підставі проведеного аналізу зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств Хмельницької області і України, запропоновано алгоритм вибору ринку(ів) для підприємства – суб'єкта ЗЕД та поведінки на такому ринку з урахуванням критеріїв доступності, безпеки та доходності ринку, а також уточнено необхідний інструментарій оцінювання на кожному з етапів алгоритму. Визначено варіанти дій підприємства у разі різних комбінацій оцінок доступності, безпеки та доходності ринку.

Організації взаємодії промислового підприємства та потенційних контрагентів у контексті забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства присвячено четвертий розділ монографії, у якому сформовано модель оптимального сценарію взаємодії суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності з потенційними контрагентами, та запропоновано використовувати відповідний математичний інструментарій (теорію ігор), а саме – некоаліційну гру з визначенням рівноважних станів за Нешем і за Парето, з обов'язковим

врахуванням специфіки взаємовідносин потенційних контрагентів на визначеному цільовому ринку та особливостей політики інформаційної безпеки таких контрагентів. Визначено основних суб'єктів, процеси та ризики реалізації зовнішньоекономічних операцій з позиції процесного підходу та побудовано сукупність моделей взаємодії підприємства – суб'єкта ЗЕД з контрагентом для різних операцій у сфері ЗЕД (експорт, експорт за участі посередника, імпорт, імпорт за участі посередника). Це дозволяє представити основні зовнішньоекономічні операції у розрізі окремих процесів та суб'єктів і для кожного з цих процесів деталізувати потенційні ризики та загрози, а також здійснити оцінку ймовірності та наслідків загроз і ризиків співпраці підприємства із контрагентами.

У *п'ятому розділі* запропоновано механізм економічної безпеки ЗЕД підприємства (МЕБЗЕДП), який має дуальний характер, оскільки когнітивна та управлінська природа МЕБЗЕДП доповнюють одна іншу, й жодним чином не виключають одна іншу в процесі функціонування такого механізму. Запропоновано використовувати фреймову модель для формування змісту МЕБЗЕДП. Визначено завдання та інструменти імплементації МЕБЗЕДП у систему управління підприємством. З метою визначення та деталізації особливостей функціонування МЕБЗЕДП у складі системи управління підприємством запропоновано використовувати біхевіористичну модель функціонування МЕБЗЕДП та розроблено модель функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням слабких сигналів, оскільки вони дозволяють ідентифікувати проблеми, ризики та загрози на більш ранніх етапах їхнього виникнення та заздалегідь формувати необхідну управлінську реакцію. Зазначена модель дозволяє сформулювати алгоритм побудови МЕБЗЕДП на конкретному підприємстві з визначенням елементів МЕБЗЕДП та встановленням елементів діади «стимул–реакція» з урахуванням реальних умов функціонування підприємства.

Автор висловлює глибоку вдячність рецензентам – доктору економічних наук, професору Г. В. Козаченко, доктору економічних наук, професору О. О. Орлову, доктору економічних наук, доктору технічних наук, професору Рамазанову С. К., а також науковому консультанту, доктору економічних наук, професору Ю. С. Погорелову за висловлені зауваження, наукові рекомендації та конструктивні пропозиції. Також автор вважає за приємний обов'язок подякувати професору С. Г. Рясних за формування загальноекономічного світогляду автора.

Розділ 1

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ
ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ЗЕД ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**1.1. Зовнішньоекономічна діяльність
як об'єкт економічної безпеки підприємств**

Запорукою ефективного розвитку вітчизняних промислових підприємств є виробництво та реалізація якісної продукції не лише на внутрішніх, а й на зовнішніх ринках. Враховуючи останні тенденції в економіці та суттєву переорієнтацію підприємств, відбувається актуалізація зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС сприяє не лише вільному руху капіталів та суттєвому поштовху розвитку вітчизняної економіки, а й обумовлює низку проблем, вирішення яких є першочерговим не лише для керівництва державою, а й для вітчизняних промислових підприємств. Перш за все, вітчизняним підприємствам необхідно шукати шляхи виходу на нові ринки збуту або закріпитися вже на завойованих ринках, адже конкурентна боротьба буде лише загострюватися. А при здійсненні вибору країни цільового ринку слід враховувати не тільки привабливість ринку, ринкових сегментів, особливості входу на ринок, наявні бар'єри, а й індивідуальні особливості вітчизняного підприємства. По-друге, певні відмінності технічних норм і стандартів вітчизняних підприємств та підприємств країн ЄС ускладнюють транскордонну торгівлю і потребують узгодження українських та європейських стандартів, а, отже, можуть зумовити не лише часткове технічне переснащення, а й пошук нових підходів управління підприємством (оскільки зазначені норми і стандарти стосуються майже усіх сфер діяльності підприємства). Таким чином, процеси, що відбуваються в економіці України, суттєво позначаються на особливостях господарської діяльності та специфіці управління вітчизняними підприємствами, а також на підходах і методах управління економічною безпекою, що, в свою чергу, зумовлює розширення меж такого управління та необхідність врахування не лише специфіки діяльності та особливостей функціонування господарюючого суб'єкта і врахування специ-

фіки власної країни, а й необхідність передбачення наслідків інтеграції на зовнішні ринки збуту. З одного боку, це ускладнює діяльність вітчизняних підприємств та управління їх економічною безпекою, а з іншого, – є значним поштовхом до збільшення прибутковості підприємств та зростання їх ринкової вартості.

З урахуванням викладеного, виникає потреба у ґрунтовному дослідженні конвергенції існуючих підходів до розуміння економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності в контексті теорії ринків (з позиції виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки), табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Теорії ринків з позиції виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки*

	Назва теорії	Представник	Основні положення теорії
Теорії меркантилізму	Ранній	Б. Даванцатті, В. Стаффорд	Притаманна концепція активного грошового балансу, що спрямований на обґрунтування політики накопичення золота та срібла у національних масштабах шляхом жорсткої регламентації грошового обігу та зовнішньої торгівлі
	Пізній	Т. Мен, А. Монкретьєн, А. Серра, Ж. Кольбер	Джерелом збагачення нації є не примітивне накопичення скарбів, а розвиток зовнішньої торгівлі продукцією національних мануфактур
Теорії класичної політекономії	Теорія абсолютних переваг	А. Сміт	Зовнішня торгівля є вигідною, якщо країна продає такі товари, у виробництві яких вона має абсолютні переваги (тобто виготовляє товари з меншими витратами), ніж країна-партнер
	Теорія порівняльних переваг	Д. Рікардо	Сформульовані загальні причини взаємовигідної торгівлі і міжнародної спеціалізації, визначена цінова зона, всередині якої обмін вигідний для кожної країни
	Теорія міжнародної вартості	Дж. Мілль	Ціна обміну встановлюється за законом попиту і пропозиції на такому рівні, при якому настає рівновага між сукупністю експорту кожної країни і сукупністю її імпорту

Продовження таблиці 1.1

	Назва теорії	Представник	Основні положення теорії
Неокласичні теорії	Теорія співвідношення факторів виробництва	Е. Хекшер, Б. Олін	Кожна країна експортує ті фактороінтенсивні товари, для виробництва яких вона має відносно надлишкові фактори виробництва, а імпортує ті товари, для виробництва яких вона відчуває відносну нестачу факторів виробництва
	Теорія вирівнювання цін на фактори виробництва	П. Самуельсон	У результаті взаємної торгівлі відбувається вирівнювання не лише відносних цін на товари, а й вирівнювання абсолютних та відносних цін на гомогенні фактори виробництва
	Парадокс Леонтьєва	В. Леонтьєв	У своїх дослідженнях вчений дійшов висновку, що теорія Хекшера–Оліна не підтверджується на практиці: трудонасичені країни експортують капіталомістку продукцію, тоді як капіталонасичені – трудомістку
	Модель альтернативних витрат	Г. Хаберлер	Запропоновані криві виробничих можливостей, які показують, в якому співвідношенні кожна країна може виробляти два товари при використанні всіх ресурсів і найкращої технології
Кейнсіанські теорії	Загальна теорія зайнятості, процента і грошей	Дж. Кейнс	Важливою умовою макроекономічної рівноваги є рівність інвестицій і заощаджень. Окрім того, він закликає до більшої ролі держави в управлінні економікою
	Неокейнсіанська теорія	Р. Харрод	Створив концепцію взаємозв'язку темпів економічного зростання, формування заощаджень і експорту капіталу
		О. Домар	Розробив концепцію впливу інвестиційних доходів від зарубіжних інвестицій на платіжний баланс, зайнятість та експорт капіталу

Продовження таблиці 1.1

Назва теорії		Представник	Основні положення теорії
Інституційні теорії	Теорія агентських відносин	У. Берлі, Г. Мінз	Акцентує увагу на прямих зв'язках і взаємодіях учасників ринку та на прихованих і опосередкованих зв'язках
	Теорія транзакційних витрат	Р. Коуз	Досліджує специфіку взаємовідносин між учасниками ринку і виникнення додаткових транзакцій і витрат, пов'язаних з встановленням і підтримкою таких взаємовідносин
Сучасні теорії	Теорія монополістичної переваги	С. Хаймер, Ч. Кіндлеберг, Р. Кейвс, Г. Джонсон, Р. Лакруа	Базується на концепції володіння конкурентною перевагою, що виникає з володіння матеріальними або нематеріальними активами
	Теорія інтерналізації	П. Баклі, М. Кессон, Дж. Макманус, А. Рагмен, Дж. Даннінг	Базується на фундаментальному положенні теорії транзакційних витрат – підприємства прагнуть мінімізувати транзакційні витрати, входячи на закордонний ринок
	Еклектична модель	Дж. Даннінг	Враховані фактори, які впливають на можливості реалізації тієї або іншої форми виходу на зарубіжні ринки
	Теорія життєвого циклу продукту на світовому ринку	Р. Вернон	Один і той самий товар в один і той самий час знаходиться в різних країнах на різних стадіях свого життєвого циклу
	Теорія конкурентних переваг	М. Портер	Акцентує увагу на тому, що успіх країни з багатою експортною складовою, зумовлений конкурентними перевагами фірм, які ґрунтуються на постійно здійснюваних інноваціях та оновленні технологій
Теорія внутрішньогалузевої торгівлі	Х. Грубель, П. Ллойд, Б. Баласса, К. Ланкастер, П. Кругман та ін.	Інтерпретує процес перекривання експортних та імпорتنих потоків, пов'язаний з внутрішньогалузевою спеціалізацією	

* сформовано на основі [155, 184, 195, 280, 338, 375, 384, 390, 414, 416, 424, 425, 431, 435, 437, 440, 442, 461]

Перші спроби пояснення виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки зустрічаються у працях вчених раннього меркантилізму (XV ст.). Головною доктриною був активний грошовий баланс, спрямований на обґрунтування політики накопичення грошей. Для досягнення цієї цілі встановлювалися різні заборони, а усі проблеми вирішувалися шляхом максимального державного втручання з використанням прямих адміністративних методів. Пізній меркантилізм (XVI–XVIII ст.) характеризувався підтриманням активного сальдо торговельного балансу, адже на той момент накопичення грошей перестало бути актуальним завданням.

Основними положеннями теорії пізнього меркантилізму є такі:

- джерелом національного багатства є прибуток від зовнішньої торгівлі;
- держава збагачується тим більше, чим більшим є співвідношення її експорту над імпортом;
- головними засобами збільшення активного торговельного балансу країни вважається посередницька торгівля, експортні галузі промисловості, які працюють на вітчизняній і дешевій імпортній сировині;
- недоцільними визнаються заборони вивезення грошей за кордон і обмеження імпорту іноземних товарів [252, с. 47].

Наступні спроби пояснення виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки зустрічаються у працях вчених теорії класичної політології, а саме: Адама Сміта (теорія абсолютних переваг); Джона Рікардо (теорія порівняльних переваг); Джона Стюарта Мілля (теорія міжнародної вартості).

Теорію абсолютних переваг (інша назва – теорія зовнішньої торгівлі) Адам Сміт розкрив у 1776 році у своїй роботі «Дослідження про природу та причини багатства народів», де обґрунтував вигідність зовнішньої торгівлі. На думку Адама Сміта, «якщо якась країна може постачати нам який-небудь товар за більш дешевою ціною, ніж ми самі можемо його виготовити, набагато краще купувати цей товар у неї за деяку частину власної промислової праці, витраченої в тій області, в якій ми маємо деякі переваги» [338, с. 279]. Таким чином, під абсолютними перевагами він розумів нижчі витрати на виробництво певного товару однієї країни порівняно з витратами виробництва на той самий товар іншої країни. Продовженням теорії абсолютних переваг Адама Сміта є теорія порівняльних переваг, що запропонована Джоном Рікардо, яка базується на тих самих припущеннях, однак, з використанням додатково поняття альтернативних витрат. Джон Стюарт Мілля продовжив розвиток ідей Джона Рікардо у теорії міжнародної вартості, де обґрунтував ціну, за якою здійснюється обмін. Він вперше

зробив аналіз взаємодії трьох параметрів ринку – попиту, пропозиції і рівноважної ціни.

Подальший розвиток пояснення виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки продовжується у межах неокласичної теорії спочатку Елі Хекшером, а в подальшому – Бертілом Оліном. У запропонованій теорії фактори виробництва поділено на працю і капітал. За твердженням теорії Хекшера–Оліна, кожна країна експортує тільки ті товари, для виробництва яких вона має надлишкові фактори виробництва, та імпортує тільки ті товари, на виробництво яких в неї є нестача факторів виробництва.

Теорію Хекшера–Оліна розвинув відомий американський економіст Пол Самуельсон. Він встановив, що в результаті взаємної торгівлі відбувається вирівнювання не тільки відносних цін на товари, а й абсолютних та відносних цін на гомогенні фактори виробництва. Гомогенний капітал – це капітал, який має однакові продуктивність та ризикованість; гомогенна праця – це праця з однаковим рівнем підготовки, освіти та продуктивності; гомогенні землі – землі з однаковою родючістю, станом ґрунтів тощо [194, с. 131].

У подальшому, проведені В. Леонтьєвим дослідження, поставили під сумнів достовірність теорії Хекшера–Оліна, адже теорія співвідношення факторів виробництва не підтверджується на практиці, і трудонасичені країни експортують капіталомістку продукцію, тоді як капіталонасичені – трудомістку.

У 1980 р. Е. Лімер виявив, що В. Леонтьєв застосовував не зовсім правильний метод тестування теорії Хекшера–Оліна [442]. На основі даних для США Г. Бовен, Е. Лімер та Л. Свейкаускас (1987) також здійснили тестування теорії Хекшера–Оліна [414]. Вони виконали дослідження для 27 країн, використовуючи 12 факторів виробництва. Результати перевершили всі сподівання: для 2/3 факторів виробництва торгівля на їхній основі відбувалася відповідно до теорії Хекшера–Оліна у 70 % випадків. У всіх інших випадках торгівля суперечила теорії.

Модель альтернативних витрат Г. Хаберлера передбачає графічну побудову та аналіз кривої виробничих можливостей у рамках ситуації двокрайнової економіки і дозволяє визначити оптимальне співвідношення у виробництві товарів за умов використання наявних ресурсів і новітньої (найліпшої) технології [155].

Затяжна економічна криза 1929–1933 років, що характеризувалася падінням національного доходу і життєвого рівня населення, а також масовими банкрутствами і безробіттям, сприяла виникненню нового підходу до пояснення сутності економічних процесів, саме тому альтернативою неокласичній стала кейнсіанська теорія.

Дж. Кейнс розглядав економічні процеси з точки зору макро-економічного підходу із застосуванням методів граничного, функціонального аналізу та використанням економіко-математичного моделювання. Окрім того, відповідно до поглядів вченого, важливою умовою макроекономічної рівноваги є рівність інвестицій та заощаджень, а у випадку перевищення заощаджень над інвестиціями, економіка переходить із стану рівноваги до стану спаду, і за таких обставин сприяє виведенню частини заощаджень за межі національних кордонів. Також, за твердженням Дж. Кейнса, якщо зростання зарубіжних інвестицій перестане підтримуватися позитивним сальдо торгового балансу країни-експортера, отже, необхідним є втручання держави [184, с. 214].

Подальше пояснення виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки продовжується у межах неокейнсіанської теорії. Представниками даної теорії, а саме теорії економічного зростання є Р. Харрод та О. Домар, методологія яких була близькою до методології Дж. Кейнса.

Р. Харрод розробив теорію взаємозв'язку темпів економічного зростання, формування заощаджень і експорту капіталу [380, с. 116], О. Домар – концепцію впливу інвестиційних доходів від зарубіжних інвестицій на платіжний баланс, зайнятість та експорт капіталу і стверджував, що якщо темп зростання вітчизняних інвестицій більше темпів зростання інвестиційних доходів від зарубіжних інвестицій, то платіжний баланс активний: спостерігається зростання зайнятості, ділової активності, обсягу ВВП, експорту капіталу [424, с. 140].

Засновниками теорії агентських відносин стали У. Берлі та Г. Мінз, які ще у 30-х роках ХХ ст. сформулювали її основні положення. Головним питанням їх аналізу була проблема відокремлення власності та контролю. У своїй праці «Сучасні корпорації і приватна власність» (1933) учені розглянули теорію «принципал–агент». Відповідно до їх підходу, принципал (поручитель) – власник, агент – довірена особа (управляючий) [390]. Агентські відносини виникають тоді, коли один або декілька індивідуумів, іменованих принципалами, наймають одного або декількох індивідуумів, іменованих агентами, для надання певних послуг і потім наділяють агентів повноваженнями щодо ухвалення рішень [438]. З позиції пояснення природи ринків, і особливо – взаємовідносин основних гравців (учасників) на ринках, зазначена теорія є надзвичайно важливою, оскільки акцентує увагу не лише на прямих зв'язках і взаємодіях учасників ринку, а й на прихованих та опосередкованих зв'язках. При цьому не всі агенти діють на ринку раціонально і дозволяють максимізувати корисність принципала, оскільки спостерігаються такі явища як асиметричність інфор-

мації та опортунізм. Відповідно, для розуміння сутності явищ і процесів на ринках постулати агентської теорії є надзвичайно цінними.

Специфіку взаємовідносин між учасниками ринку і виникнення додаткових трансакцій та витрат, пов'язаних із встановленням і підтримкою таких взаємовідносин, досліджував Р. Коуз у межах теорії трансакційних витрат. Основи зазначеної теорії були викладені ним у праці «Природа фірми» (1937 р.). Трансакційні витрати – це специфічні витрати щодо налагодження і здійснення передачі товарів, послуг, майнових прав, що здійснюються між фізичними і юридичними особами [375]. Тобто для ринкових відносин вони є актуальними завжди і намагання мінімізувати їх періодично провокує хвилю досліджень і публікацій, хоча за умови функціонування ринку такі витрати можуть значно відрізнитися за обсягами, однак будуть присутніми. Розуміння їх природи дає економічним агентам інформацію про пошук резервів зменшення загального обсягу витрат, не пов'язаних з виробництвом, а безпосередньо пов'язаних з ринковими трансакціями і у контексті досліджень різних ринків та поведінки їх учасників формує бачення джерел виникнення «вузьких місць» при функціонуванні цільових ринків і генеруванні витрат.

Значна кількість теорій ринків (з позиції виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки) належить до сучасних теоретичних надбань. Так, теорію монополістичної переваги було запропоновано С. Хаймером, розвинуто Ч. Кіндлебергером, Р. Кейвзом, Г. Джонсоном, Р. Лакруа. Згідно з даною теорією володіння матеріальними або нематеріальними активами дає підприємству конкурентні переваги, а, отже, передумови діяльності на зовнішніх ринках [437, 440, 416].

Теорія інтерналізації базується на фундаментальному положенні теорії трансакційних витрат – підприємства прагнуть мінімізувати трансакційні витрати, входячи на закордонний ринок [435, с. 68]. За теорією інтерналізації (internalization theory), віддавати перевагу прямому інвестуванню (іншими словами, випуск продукту, що буде реалізовуватись на міжнародному ринку, слід здійснювати в рамках корпорації), необхідно у випадку, якщо витрати на ведення переговорів з укладання контракту, відстеження зазначених у ньому умов, а також приведення в дію контракту з іншою компанією вищі порівняно з витратами, яких вимагає пряме інвестування капіталу у власні закордонні підприємства [155].

Згідно з еkleктичною моделлю (моделі Дж. Даннінга, «правило OLI») фірма починає виробництво товарів і послуг за кордоном, тому що одночасно збігаються три передумови:

1) фірма має переваги порівняно з іншими фірмами в цій закордонній країні (специфічні переваги власника);

2) фірма може використовувати за кордоном деякі виробничі ресурси більш ефективно, ніж у себе вдома;

3) фірмі вигідніше використовувати всі ці переваги самій на місці, а не реалізовувати їх там через експорт товарів або експорт знань іншим фірмам (переваги інтернаціоналізації) [425, с. 106].

Теорія життєвого циклу продукту на світовому ринку була запропонована Р. Верном у 1966 р. [461, с. 190–207]. Для спрощення аналізу кількість стадій життєвого циклу зменшується до трьох: новий, зрілий і стандартний (поширений) товар. А країни, в свою чергу, поділяються на країни-новатори, країни-послідовниці та інші країни, які останніми починають споживання та виробництво товару. Модель демонструє, як із часом країна-новатор з основного експортера товару перетворюється на його імпортера, а країна-послідовниця з імпортера стає основним експортером на світовому ринку. Інші країни з часом також можуть трансформуватися в експортерів, але вже на стадії, коли товар є розповсюдженим і стандартним. Країна-новатор відмовляється від виробництва даного товару за умов уже розглянутих теорій факторонаділеності і технологічного розриву [384].

Теорія конкурентних переваг була запропонована М. Портером і обґрунтована у книзі «Міжнародна конкуренція». За М. Портером, наявність в країні природних ресурсів не може стати конкурентною перевагою нації. Навпаки, країни з багатими природними ресурсами можуть відставати в економічному розвитку, а ті країни, які відчувають нестачу природних ресурсів, – активно розвиватися. Такий розвиток пов'язаний з набутими перевагами, але не з факторами виробництва, і тим більше – не з використанням природних ресурсів. М. Портер довів, що успіхи країн з багатою експортною складовою зумовлені сучасними конкурентними перевагами фірм, які ґрунтуються на постійно здійснюваних інноваціях та оновленні технологій [155].

Теорія внутрішньогалузевої торгівлі розглядає аналіз сутності і економічні результати явища паралельного імпорту і експорту продуктів у рамках тих самих галузей. Принципова різниця між класичною теорією і теорією внутрішньогалузевої торгівлі полягає в тому, що предметом дослідження останньої є, насамперед, виробни, які є близькими субститутами у сферах споживання і виробництва, або в обох цих сферах разом [431]. Проведені дослідження (передусім, Х. Грубеля і П. Ллойда, а також їхніми послідовниками) показали, що інтенсивність внутрішньогалузевої торгівлі, порівняно з базовими галузями, тим вища, чим більш технологічно насиченою є галузь. Х. Грубель також досліджував феномен внутрішньогалузевої торгівлі і в іншому аспекті. Зокрема, він надав пояснення цього явища через розбіжність розподілу доходів у різних країнах [155, с. 43].

Проаналізувавши теоретичні надбання не одного покоління науковців, які займалися питаннями функціонування ринків та окремих суб'єктів на таких ринках, доцільно відмітити наявність доволі різних підходів щодо пояснення причинно-наслідкових зв'язків виходу окремих суб'єктів господарювання на зовнішні ринки. У сучасних дослідженнях все частіше використовуються терміни «інтеграція», «інтернаціоналізація» та «глобалізація», які характеризують існуючий стан розвитку взаємовідносин окремих суб'єктів на зовнішніх ринках і базуються на існуючих теоріях ринків (рис. 1.1).

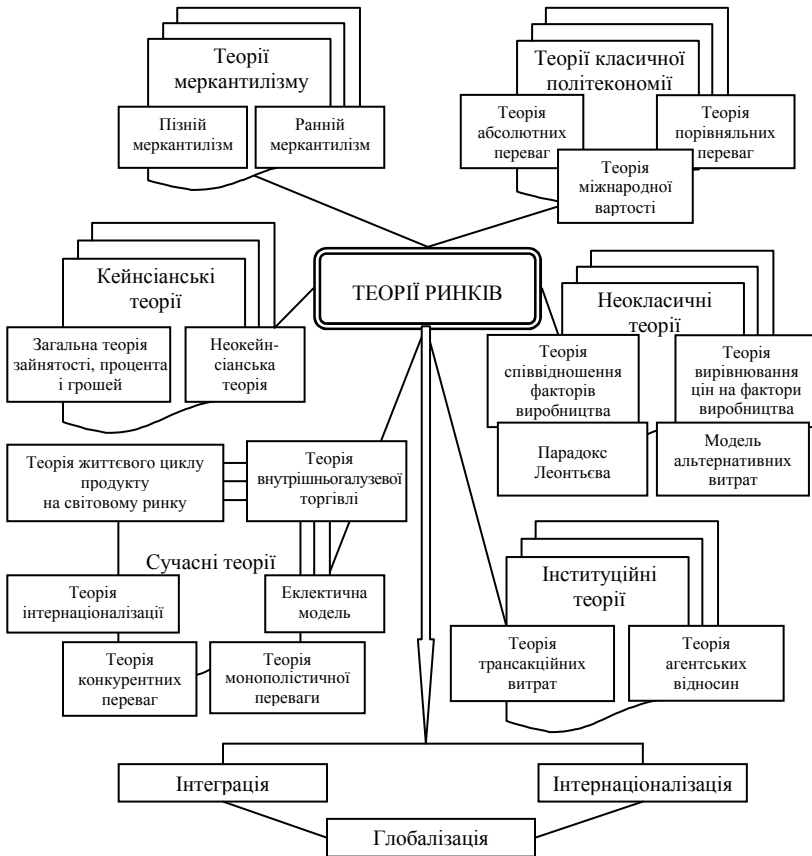


Рис. 1.1. Теоретичний базис виходу підприємств на зовнішні ринки*
*сформовано автором

Коментуючи рис. 1.1, необхідно підкреслити, що вихід підприємства на зовнішній ринок може здійснюватись за допомогою інтеграції або інтернаціоналізації, тобто підприємство може бути або учасником ринку (з певною мірою участі у ринкових процесах) або повноправним суб'єктом ринку (з можливістю створення окремої юридичної особи на цільовому ринку і потенційною можливістю впливу на ринкові процеси). Взагалі, сутність інтеграції може бути визначена як «внутрішня цілісність (єдність) системи» або як «стан зв'язаності диференційованих, початково відокремлених частин» [265]. З метою конкретизації наведених понять і визначення можливості і доцільності їх застосування саме у сфері ЗЕД, проаналізуємо існуючі підходи до їх трактування.

Економічну сутність понять «інтеграція», «міжнародна економічна інтеграція» та «європейська інтеграція» наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Економічна сутність понять «інтеграція»,
«міжнародна економічна інтеграція» та «європейська інтеграція»***

Автор, джерело	Визначення поняття
<i>Визначення поняття «інтеграція»</i>	
Румянцева С. [319, с. 164]	Взаємозв'язаність, системне з'єднання в єдине і, відповідно, процес встановлення зв'язків, зближення, об'єднання організацій, галузей, регіонів або країн
Великий тлумачний словник сучасної української мови [38, с. 401]	Доцільне об'єднання та координація дій різних частин цілісної системи
Беляев О., Белело А. [19, с. 51]	Є широким міждержавним об'єднанням, яке функціонує згідно із спеціальними угодами і має певну організаційну структуру. У рамках такого об'єднання на території країн-учасниць розгортаються визначені види господарської діяльності на особливих пільгових умовах порівняно з іншими країнами
Азінг Р. [1, с. 257]	Мірило щільності, інтенсивності чи як характеристика зв'язків між різними елементами
Кордон М. [209, с. 162]	Об'єднання в єдине ціле будь-яких частин або елементів; об'єднання держав з метою вирішення завдань, які не під силу одній країні, для досягнення спільних цілей; економічна форма інтернаціоналізації господарського життя, яка виникла після Другої світової війни; об'єктивний процес переплетіння національних господарств і проведення узгодженої економічної політики

Продовження таблиці 1.2

Автор, джерело	Визначення поняття
Енциклопедичний словник з державного управління [148, с. 285]	Об'єднання частин, щоб вони могли працювати разом або представляти цілісну систему, що у державно-управлінському сенсі означає процес взаємного пристосування; розширення економічного і виробничого співробітництва; об'єднання національних господарств двох або більше держав; форма інтернаціоналізації господарського життя
Словник термінів і понять з державного управління [337, с. 73]	Процес досягнення єдності зусиль усіх підсистем (підрозділів) організації для ефективного здійснення її функцій та цілей
Арах М. [6, с. 18]	Процес створення оптимальної структури міжнародної економіки і безперешкодного функціонування механізмів координації та уніфікації
Сторонянська І., Шульц С. [345, с. 11]	Переплетення, взаємопроникнення і зрощення відтворювальних процесів різних суб'єктів господарювання, розділених в просторі, перетворення їх у цілісний господарський механізм
<i>Визначення поняття «міжнародна економічна інтеграція»</i>	
Білоус О. [22, с. 331]	Відсутність будь-якої дискримінації іноземних партнерів у кожній з національних економік
Кирєєв А. [186, с. 361–362]	Процес економічної взаємодії країн, що сприяє зближенню господарських механізмів
Луцишин П., Федонюк С. [227, с. 7]	Різні форми коротко- та довгострокового економічної співпраці – від торгівлі до передання частини суверенітетів спільним інституціям – між політично незалежними країнами на підставі угод міжнародно-правового характеру
Приходько І. [302, с.25]	Політико-економічний процес зближення та об'єднання держав з переплетінням їх економічних систем, з єдиною економічною політикою та наднаціональним політичним управлінням
<i>Визначення поняття «європейська інтеграція»</i>	
Енциклопедичний словник з державного управління [148, с. 286]	Об'єктивний процес політичного, правового та соціально-економічного об'єднання європейських держав, зумовлений їх глибокою господарською взаємозалежністю і взаємодоповненням національних економік
Енциклопедія державного управління [149, с. 329]	Процес усуспільнення державами-членами ЄС власних суверенітетів, створення ними спільних інституцій, яким вони делегували частину своїх національних повноважень для того, щоб рішення в певних сферах загальних інтересів могли ухвалюватися демократичним шляхом на загальноєвропейському рівні

Продовження таблиці 1.2

Автор, джерело	Визначення поняття
Копійка В. [208, с. 673]	Процес, завдяки якому європейські держави і суспільства об'єднують політичні, економічні та соціальні структури в загальний комплекс; кінцевий продукт цього об'єднання може вилитися у формальний політичний та економічний союз або неформальну конфедерацію держав
Назаренко Н. [251, с. 21]	Процес спрямований на наближення різних сфер суспільного життя, зокрема, політичної, правової, економічної, соціальної до європейських принципів, стандартів та цінностей, з метою підвищення якості життя та добробуту населення України

* систематизовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

Враховуючи різноманітність поглядів і значну кількість трактувань поняття «інтеграція», вважаємо справедливим твердження авторів енциклопедичного словника з державного управління [148, с. 285], що це форма інтернаціоналізації господарського життя.

Підкреслимо, що інтеграція може розвиватись на трьох рівнях:

- 1) міжнаціональному, який характеризується розвитком зв'язків між національними економіками;
- 2) транснаціональному, для якого характерні зв'язки між транснаціональними корпораціями та банками;
- 3) глобальному, який передбачає об'єднання країн у межах світового простору [246, с. 214].

Таблиця 1.3

Рівні інтеграційних процесів

Рівень інтеграційного процесу	Компоненти інтеграційних процесів
1. Локальний	Фази виробничого процесу в межах мікроекономічної одиниці
2. Мікроекономічний	Фази виробничого процесу в межах сукупності господарських одиниць
3. Регіональний	Комплекс секторів регіональних економік (обласний рівень)
4. Національний	Взаємодіючі сектори господарських комплексів областей у межах національних економік
5. Мезорегіональний	Прикордонні райони сусідніх країн
6. Макрорівень	Країни, що утворюють певний регіон світу
7. Мегарівень	Сектори глобального економічного середовища

Більш деталізовано рівні інтеграційних процесів наведено Ф. Шевченко (табл. 1.3) [396]. Відповідно до цієї таблиці, інтеграційні процеси є різноманітними і досліджуються на різних рівнях, однак для сфери ЗЕД актуальним є дослідження на макро- і макрорівнях, оскільки підприємство-резидент активно співпрацює з контрагентами на зовнішніх ринках, які функціонують у відповідному інституційному середовищі макрорівня. Деталізовано взаємозв'язок інтеграції, транснаціоналізації та глобалізації наведено О. Білоус у схемі структури інтеграційного процесу [22, с. 332].

Дійсно, за логікою процесів, наведених на рис. 1.2, інтеграція є основою інтернаціоналізації, а у сумарному вираженні вони приводять до глобалізації. Історія розвитку вітчизняних суб'єктів ЗЕД і реалії їхнього практичного життя свідчать про адекватність наведеної архітекτονіки процесу, оскільки на початковому етапі підприємства виходили на один зовнішній ринок (інтеграція), далі розширювали свою присутність на такому ринку і паралельно здійснювали диверсифікацію своєї діяльності з виходом на інші національні ринки (інтернаціоналізація), а у деяких випадках ставали учасниками світових глобалізаційних течій і процесів з можливістю впливати не лише на національні ринки, а й на глобальний ринок в цілому.

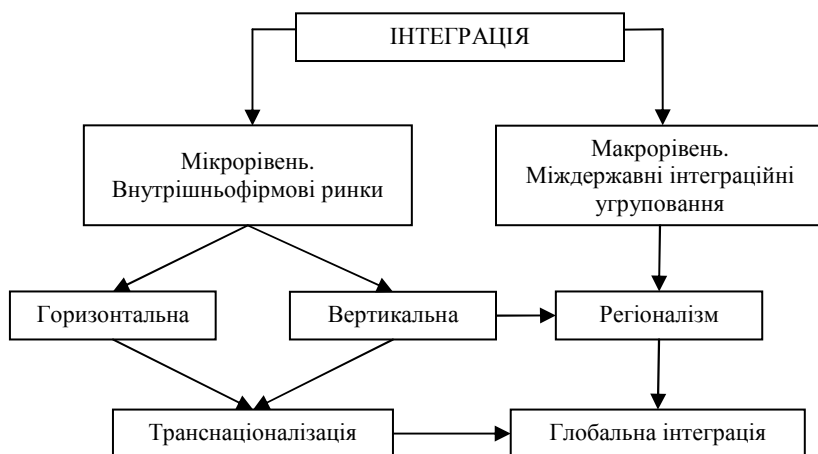


Рис. 1.2. Структура інтеграційного процесу [22, с. 332]

Як зазначає Дж.-М. Сироен, основою глобалізації є інтеграція, яка приводить до «розмивання» національних кордонів, зміни ролі держави та поглиблення інституційної та соціально-економічної кон-

вергенції країн [452, с. 684]. Стадії міжнародної економічної інтеграції представлені у таблиці 1.4 [320, с. 284].

Таблиця 1.4

Стадії міжнародної економічної інтеграції

Стадія	Скасування митних тарифів і квот між учасниками	Спільна система тарифів і квот	Скасування обмежень на переміщення товарів	Гармонізація економічної політики та інституцій
1. Промислова зона вільної торгівлі	+	-	-	-
2. Повна зона вільної торгівлі	+	-	-	-
3. Митний союз	+	+	-	-
4. Спільний ринок	+	+	+	-
5. Економічний союз	+	+	+	+

Зазвичай, першою стадією економічної інтеграції вважають створення промислової зони вільної торгівлі, яка передбачає скасування митних тарифів і квот між учасниками, а найбільш активною і розвинутою – формування економічних союзів, які, окрім зняття обмежень, передбачають гармонізацію економічної політики та інституцій. Відповідно, відбувається певна «еволюція» економічних відносин суб'єктів різних країн від мікро- до макрорівня.

Окрім інтеграційних процесів і стадій, цікавою є позиція А. Лібмана, який у своїй типології моделей економічної інтеграції поділяє моделі інтеграції за ставленням влади до інтеграційного процесу та за критерієм гравця, який забезпечує усунення транскордонних бар'єрів, на дві групи, за яких утворюються шість моделей міжнародної економічної інтеграції (табл. 1.5) [325, с. 74].

Таблиця 1.5

Типологія моделей економічної інтеграції за А. Лібманом

Ставлення влади	Провідний гравець	
	Територіальні органи публічної влади	Недержавні гравці
Рівність сил	Модель міжурядових договорів	Модель неформальної торгівлі
Асиметрія якісно однорідних гравців	Модель домінуючого учасника	Модель корпоративної взаємодії
Асиметрія якісно різнорідних гравців	Модель спільного ринку (центру)	Модель недержавного права

До першої групи, де провідним гравцем виступають територіальні органи влади, належать такі моделі економічної інтеграції:

– модель міжурядових договорів – бар'єри усувають окремі територіальні органи влади на основі домовленостей відповідно до принципу консенсусу;

– модель домінуючого учасника: функцію скасування бар'єрів виконує один конкретний територіальний орган влади (наприклад, уряд провідної країни або території), який володіє правом примусу щодо решти гравців;

– модель спільного ринку (центру), в якій основною об'єднувальною силою слугує спеціалізована юрисдикція – наддержавний орган або центральний уряд, не пов'язаний з жодною конкретною територією.

До другої групи належать моделі:

– модель неформальної торгівлі: місце великих корпоративних структур посідають неформальні мережі, що об'єднують підприємців, які нерідко, хоча б частково, залучені в нелегальну економіку;

– модель корпоративної взаємодії: основними «інтеграторами» виступають великі корпорації, які формують виробничу мережу та охоплюють нею весь регіон;

– модель недержавного права – в основу інтеграції покладені погоджені правила гри, які згенеровані конкретними позарегіональними гравцями з метою організації економічної взаємодії між окремими територіями.

Таким чином, інтеграційні процеси охоплюють всі рівні економіки окремої країни і забезпечують розвиток зовнішньоекономічних зв'язків. Окрім цього, економічні наслідки інтеграції (статичні ефекти інтеграційного процесу) за Дж. Вайнером [462] включають дві групи:

1) ефект розширення торгівлі – взаємна торгівля сприяє зростанню товаропотоків між учасниками інтеграційного об'єднання. Переорієнтація місцевих споживачів з менш ефективного внутрішнього джерела постачання товару на більш ефективне зовнішнє джерело (імпорт) стає можливою завдяки скасуванню у межах митного союзу імпорتنих мит. Як наслідок, збільшується обсяг імпорту, зростає загальний добробут країни, ефективніше використовуються ресурси. Ефект розширення торгівлі зростатиме за умови зниження тарифів стосовно третіх країн, збільшення кількості країн, що інтегруються, зближення рівнів економічного розвитку країн і позбавлення конкуренції між ними. Цей ефект є наслідком заміщення високовитратного неефективного національного виробництва імпортом з країни-учасниці. Такий ефект характерний тим, що витрати країн знижуються, а їх добробут натомість зростає;

2) ефект згортання (відхилення) торгівлі з третіми країнами зумовлений протекціонізмом у відносинах з третіми країнами та інтенсифікацією взаємного товарообігу в межах інтеграційного об'єднання. Це призводить до скорочення обсягів торгівлі, хоча при цьому товари з третіх країн можуть виготовлятися з меншими затратами, аніж імпортовані з деяких країн – членів інтеграційного угруповання.

Наведені наслідки свідчать про систематичність та актуальність інтеграційних процесів на всіх рівнях економіки і за участі більшості суб'єктів, що у результаті переростає у інтернаціоналізацію бізнесу. Взагалі, під інтернаціоналізацією розуміють поступове охоплення ринків і розвиток економічних відносин між суб'єктами різних рівнів і різних країн.

Трактування терміна «інтернаціоналізація» представлено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Економічна сутність поняття «інтернаціоналізація»*

Автор, джерело	Визначення поняття
Безчасний Л., Онишко С. [13, с. 7–9]	Процес еволюції міжнародних економічних зв'язків на базі міжнародного поділу праці, що проявляється у розвитку міжнародної торгівлі та формуванні міжнародної власності як основи переходу до вищого рівня економічної взаємодії держав
Гонта О. [113, с. 157]	Фактор глобалізації, тобто «сила», що зумовлюватиме глобалізаційні процеси
Гохберх О. [118, с. 36]	Тенденція інтенсивного розвитку зовнішніх зв'язків і взаємодій
Крапивний І. [216, с. 18–20]	Історико-еволюційна підготовка глобалізації
Мізюк Б. [247, с. 513]	Зростаюча географічна дисперсія економічної діяльності через національні границі
Чугров С. [388, с. 20]	Поступове взаємопроникнення технологічних і культурних стандартів, які не зачіпають державного суверенітету

* систематизовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

Необхідно відмітити, що значна кількість авторів використовують паралельно терміни «інтернаціоналізація» та «глобалізація», при цьому вихідним вважають термін «інтернаціоналізація». Можна погодитись з І. В. Крапивним, що інтернаціоналізація – це історико-еволюційна підготовка глобалізації [216, с. 18–20].

Е. Epstein зазначає, що поняття «глобалізація» та «інтернаціоналізація» часто вживаються як синоніми, вказуючи на зростання взаємозв'язку і взаємозалежності суб'єктів господарювання всього світу [426, с. 936–940].

Підходи до визначення терміна «глобалізація» наведені у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Економічна сутність поняття «глобалізація»*

Автор, джерело	Визначення поняття
Андерсон У. [413, с. 210]	Процес, якого неможливо уникнути, розуміючи під ним «прискорено змінювальну систему систем», яка приводить до політичних, культурних і навіть біологічних змін
Бек У. [14, с. 124]	Об'єктивний процес, який сам по собі не лише не загрожує ніякою катастрофою, але може вирішити ряд назрілих соціальних, політичних та культурологічних проблем людства
Бхагваті Д. [29, с. 5–6]	Означає інтеграцію національних господарств у загальносвітову систему за допомогою зовнішньої торгівлі, прямих іноземних інвестицій, що здійснюються транснаціональними корпораціями, потоків короткострокового капіталу, переміщення трудових ресурсів і населення взагалі, а також міжнародного обміну технологіями
Ватерс М. [35, с. 100]	Знаково-символічний обмін, який виходить за окремі етнічні та географічні кордони, адже, в першу чергу, – це соціальний процес, в якому тиск географії на соціальні та культурні заходи знижується, а самі люди дедалі більшою мірою усвідомлюють це зниження
Дайнеко А. [127, с. 375]	Являє собою більш високий рівень розвитку інтернаціоналізації господарського життя, важливими складовими і кількісним відображенням якого є як зовнішня торгівля, так і іноземні інвестиції
Деягін М. [132, с. 12]	Процес формування та наступного розвитку єдиного загальносвітового фінансово-економічного простору на базі нових, переважною мірою, комп'ютерних технологій
Єгоров В., Єременко А. та ін. [169, с. 311]	Являє собою процес та явище, яке базується на теорії самоорганізації (синергетики) і включає такі процеси, як відкритість та емерджентність (з'являється, неочікувана поява), незворотність такого процесу закладає основу нового бачення світу
Косолапов Н. [211, с. 70]	Являє собою якісно самостійну, складну систему явищ та відносин, цілісну в її системності, але внутрішньо суперечливу

Продовження таблиці 1.7

Автор, джерело	Визначення поняття
Робертсон Р. [448, с. 8]	Стиснення світу і інтенсифікація усвідомлення світу як цілого
Стърджен Т. [456, с. 5]	Перш за все, зростаюче значення міжфірмових виробничих мереж
Ткач О. [354, с. 66]	Процес інтернаціоналізації виробництва й капіталу, що підкріплюється зрілими інституційними відносинами й відповідними інформаційними технологіями. Отже, глобалізація – це чергова, наступна, більш розвинена стадія розвитку процесу інтернаціоналізації
Удовік С. [366, с. 36]	Становлення та гармонізація багатомірного та багаторівневого світу, взаємопов'язаного в одних вимірах та гетерогенного – в інших, прохід, де перехід між вимірами здійснюватиметься за семіотичними методами
Хелд Д., Гольдблатг Д. та ін. [111, с. 17]	Розширення, поглиблення і прискорення загальносвітових зв'язків
Чугров С. [388, с. 20]	Спричиняє руйнацію національних кордонів, підриває основи національних суверенітетів, закладає фундамент якоїсь нової, глобальної спільності

* систематизовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

Спільним для більшості визначень є акцент на формуванні загальносвітових зв'язків та певної глобальної спільноти за активної участі транснаціональних корпорацій (ТНК).

Відношення до глобалізаційних процесів у світі неоднозначне, оскільки малий приватний бізнес не може бути конкурентом для ТНК і часто програє потужним компаніям, які поглинають дрібні фірми у результаті розширюючи свій вплив на економіки різних країн. Однак з позиції наявності ресурсів для інноваційної діяльності і швидкого їх впровадження у реальне життя, безперечно, ТНК є локомотивом прогресу.

У найбільш широкому розумінні глобалізацію можна трактувати як процес, що виводить міжнародну економіку на вищий рівень розвитку із системною інтернаціоналізацією умов і сфер людської життєдіяльності. Він включає в себе політичні, економічні, соціальні, екологічні, науково-технологічні та інші складові (див. рис. 1.3) [226].

Базою для процесів глобалізації слугували процеси інтернаціоналізації економіки, котрі помітно посилились у часи формування капіталістичної системи. Але якщо інтернаціоналізація в основному була замкнута в інтернаціональних межах виробництва і торгівлі, міграції

капіталів і людей, то глобалізація – це інтеграція країн не тільки у сфери економічного життя, а й координація майже всіх видів діяльності людини [23, с. 46].

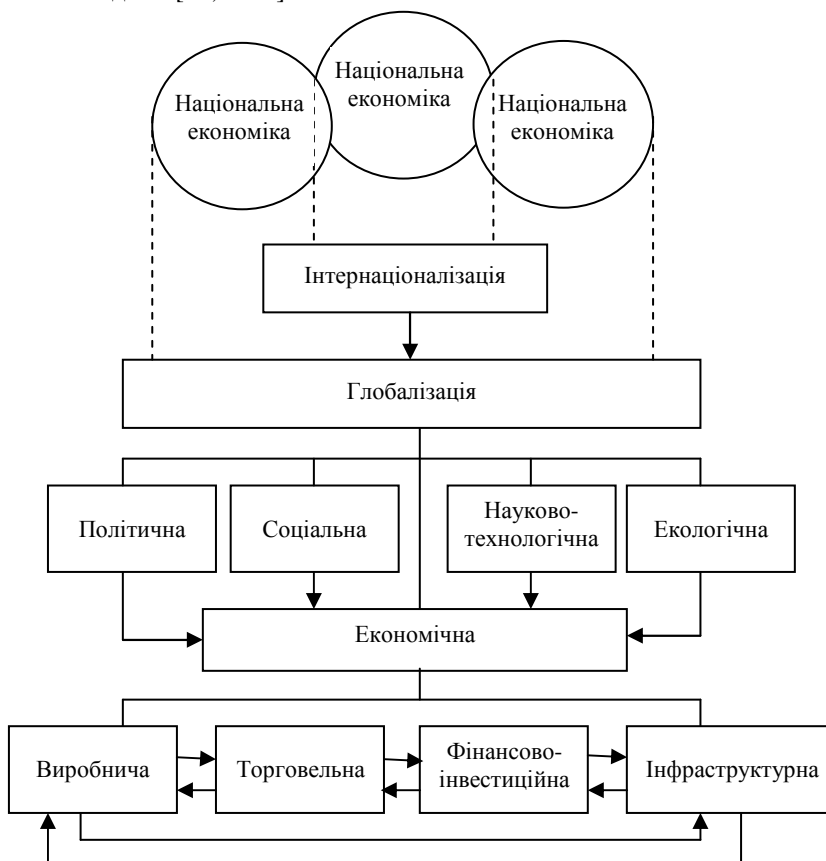


Рис. 1.3. Структуризація глобалізаційного процесу

Концепція, що представлена професором Паризького університету політичних досліджень Б. Баді, ілюструє три основні виміри феномена глобалізації:

1) глобалізація – це процес, що розвивається протягом багатьох століть;

2) глобалізація означає гомогенність світу, життя за єдиними принципами, сповідування єдиних цінностей, прагнення все універсалізувати;

3) глобалізація – це визнання зростаючої взаємозалежності, головним результатом якої є підрив, руйнування національно-державного суверенітету під натиском дій нових факторів загальнопланетарної сцени – глобальних фірм, релігійних угруповань, транснаціональних управлінських структур (мереж) [421, с. 54].

Одним з важливих елементів загальнопланетарної сцени є безпека у різних її проявах, це стосується й економічної безпеки держав, регіонів та окремих підприємств. Зазначимо, що глобалізаційні процеси в економіці апріорі пов'язані із здійсненням зовнішньоекономічної діяльності на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Глобальні стратегічні напрями розвитку вітчизняної економіки передбачають інтеграцію вітчизняних та іноземних ринків товарів і послуг, при цьому важливе місце у цьому процесі займають промислові підприємства. Сучасні ринкові умови обумовлюють важливість зовнішньоекономічної діяльності, яка є запорукою успішного функціонування вітчизняних підприємств.

Згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» «зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами» [288].

Аналіз існуючих підходів до поняття «зовнішньоекономічна діяльність» наведено у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Аналіз існуючих підходів до поняття «зовнішньоекономічна діяльність»*

Автор, джерело	Визначення поняття
Багрова І., Редіна Н. та ін. [156, с. 6]	Діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності (іноземних підприємств), яка базується на взаємовідносинах і здійснюється або на території України, або за її межами
Васюренко В. [34, с. 219]	Частина його загальної діяльності, яка визначається як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних з виходом підприємства на зовнішній ринок та участю у зовнішньоекономічних операціях, напрями, форми і методи якої узагальнюються відповідно до процесу виробництва згідно з цілями та задачами підприємства щодо його функціонування і розвитку

Продовження таблиці 1.8

Автор, джерело	Визначення поняття
Вітлінський В. [40, с. 11]	Процес реалізації зовнішньоекономічних зв'язків, тобто торгівля, спільне підприємництво, надання послуг, співробітництво
Господарський кодекс України [115]	Господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та (або) робочою силою
Дегтярова О., Полянова Т., Саркісов С. [131, с. 8–9]	Діяльність державних органів влади та управління і господарських організацій. У першому випадку вона спрямована на встановлення державних основ співробітництва, створення правових та торговельно-політичних механізмів, що стимулюють розвиток та підвищення ефективності економічних зв'язків; у другому – на укладання та виконання контрактів та інших договорів у межах цивільного права
Дроздова Г. [137, с. 8]	Сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства, пов'язаних з його виходом на зовнішній ринок та участю у зовнішньоекономічних операціях
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [288]	Діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що мають місце як на території України, так і за її межами
Машталір Я. [236, с. 54]	Сукупність зовнішньоекономічних операцій у сфері господарської діяльності, які здійснює підприємство з метою отримання прибутку через створення та реалізацію конкурентних переваг внаслідок виходу на світовий ринок
Мельник Л. [239, с. 44]	Сфера економічної діяльності держави і підприємств, яка тісно пов'язана із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів
Прокушев Є. [304, с. 10]	Сукупність форм прояву міжнародних економічних відносин, що визначає її як процес становлення і функціонування господарських зв'язків між суб'єктами міжнародної економіки та процес реалізації зовнішньоекономічних зв'язків

*систематизовано автором на підставі опрацювання наукових

джерел

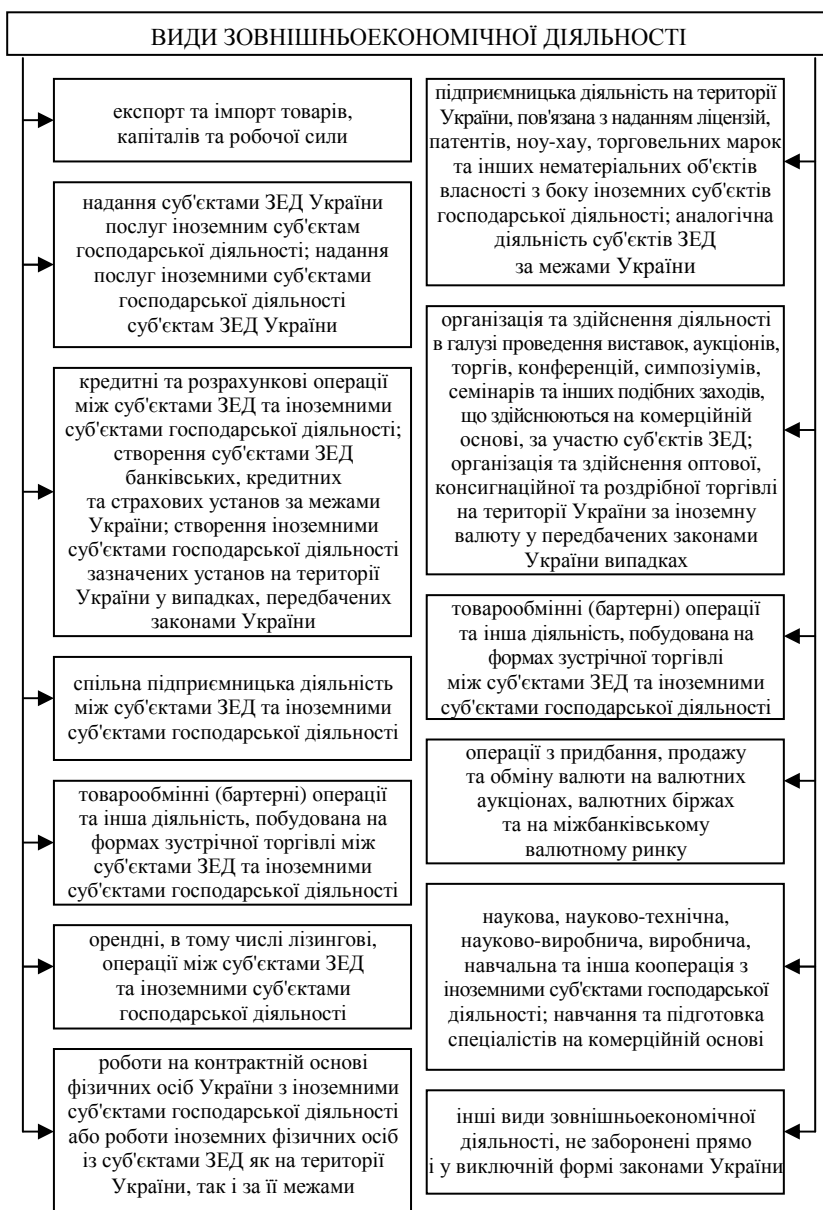


Рис. 1.4. Види зовнішньоекономічної діяльності
* сформовано автором за [288]

Зовнішньоекономічна діяльність є складною діяльністю, яка характеризується вищою ймовірністю виникнення ризиків порівняно із діяльністю на внутрішніх ринках.

Як зазначає засновник вітчизняної ризикології В. Вітлінський, ЗЕД – це ускладнений процес руху товарів, ресурсів, капіталів, потоків цінностей тощо [41, с. 155]. Відповідно, спостерігається певна дуальність такої діяльності – з одного боку, вона є перспективною і, у багатьох випадках, надприбутковою (порівняно з діяльністю на внутрішньому ринку), а з іншого, – надзвичайно ризикованою і небезпечною. Тому потребує концентрації зусиль менеджменту підприємства та генерації нових підходів в управлінській діяльності відповідно до специфіки і виду ЗЕД.

Види зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюються в Україні суб'єкти цієї діяльності, наведено у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [288], і згруповано нами на рис. 1.4.

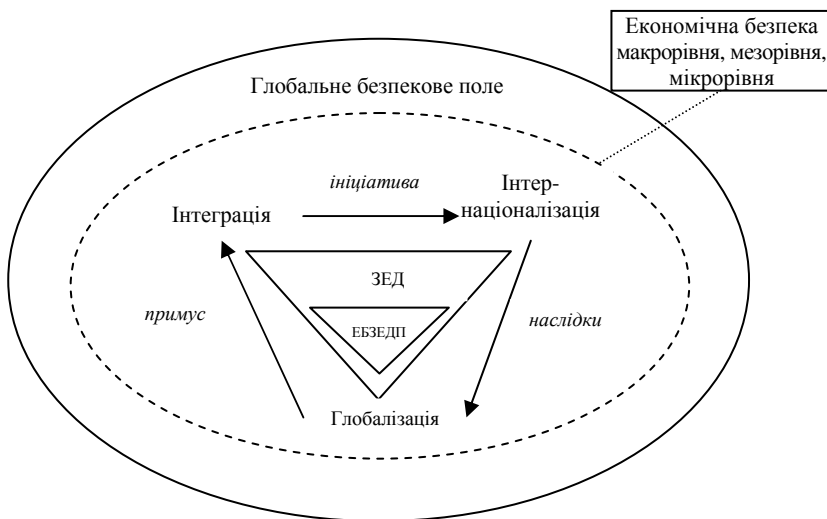
Враховуючи доволі розгалужену класифікацію видів зовнішньоекономічної діяльності, можна спрогнозувати відповідну кількість загроз і небезпек при її здійсненні. Тому у сучасних умовах господарювання перед вітчизняними підприємствами гостро стоїть проблема забезпечення економічної безпеки в цілому і зовнішньоекономічної діяльності, зокрема.

Враховуючи наведені положення щодо теорії ринків, інтеграції, інтернаціоналізації та глобалізації і відповідно до безпосередньої тематики дослідження, необхідно сформулювати гносеологічне поле дослідження економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємств у контексті інтеграційно-глобалізаційних процесів (див. рис. 1.5).

Коментуючи рис. 1.5, доцільно підкреслити таке. Всі охарактеризовані вище процеси відбуваються у межах глобального безпечового поля, при цьому економічна безпека макро-, мезо- та мікрорівнів є лише його часткою. Оскільки нас цікавить саме економічна безпека, зазначимо, що процеси інтеграції, інтернаціоналізації та глобалізації економічних явищ і процесів базуються на зовнішньоекономічній діяльності різних суб'єктів і формують «трикутник еволюційної взаємодії» у сфері ЗЕД. Інтеграція суб'єктів у світове економічне співтовариство і подальша інтернаціоналізація бізнесу відбувається з власної ініціативи суб'єктів ринку.

Наступним етапом, як наслідок, виникають глобалізаційні явища. Розвиток таких явищ посилює конкуренцію, і для більшості ринків формуються нові умови функціонування суб'єктів ринку. Це примушує суб'єктів господарювання включатися в інтеграційні процеси і таким чином коло замикається. Тобто, зовнішньоекономічна

діяльність для більшості підприємств, що розвиваються, є аксіоматичною, а умови діяльності на зовнішніх ринках та інтеграційно-глобалізаційні процеси формують потребу у захисних механізмах економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємств.



ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

ЕБЗЕДП – економічна безпека

зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Рис. 1.5. Гносеологічне поле дослідження економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємств у контексті інтеграційно-глобалізаційних процесів*
* сформовано автором

Отже, зовнішньоекономічну діяльність можна визнати одним з пріоритетних об'єктів економічної безпеки підприємства, що потребує від менеджменту підприємств адекватного концептуального, інструментального та соціально-поведінкового забезпечення економічної безпеки у сфері ЗЕД.

1.2. Еволюція концептів економічної безпеки та аналіз факторів дестабілізуючого впливу на економічну безпеку підприємств

Дотепер питання забезпечення як економічної безпеки держави, так і окремого підприємства, є надзвичайно актуальним. Оскільки економічна безпека характеризує захищеність потенціалу або інтересів від небажаних загроз, здатність зберігати стійкість і рівновагу та гармонізацію інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища, то вона є запорукою успішного функціонування будь-якого підприємства.

У багатьох дослідженнях еволюція концептів економічної безпеки досліджується у певному часовому форматі, причому періодизація дуже схожа на значній частині публікацій. На нашу думку, зазначене питання потребує більш ґрунтовних досліджень як з позиції виникнення самого поняття, так і з позиції деталізації етапів його розвитку. Зазвичай, вказують на американське походження поняття «економічна безпека», оскільки саме словосполучення «економічна безпека» стало використовуватися тільки в роки Великої депресії. У 1934 році за указом президента США Ф. Рузвельта був створений Федеральний комітет з економічної безпеки та Консультативна рада при ньому. Однак це не означало виділення «економічної безпеки» в особливу концепцію. Створений Рузвельтом комітет займався економічною безпекою окремих осіб (individuals) [427], в першу чергу, боротьбою з безробіттям. Не випадково головою комітету став міністр праці.

Слід зазначити, що поняття «економічна безпека» в англійських країнах досі використовується переважно в цьому первісному сенсі як захищеність приватних осіб і домогосподарств від різкого погіршення фінансового становища [377]. Щоб подолати наслідки світової кризи і відновити економічний розвиток США, був прийнятий закон про економічну безпеку (The Economic security Act of 1935) [237, с. 47]. В офіційних документах США вираз «економічна безпека» щодо держави в цілому (на відміну від приватних осіб і домогосподарств) практично не вживається. За словами Ф. Рузвельта, «справжня особиста свобода неможлива без економічної безпеки і незалежності» [376, с. 77].

Розвиток економічної безпеки у 1940–1960-х роках характеризується створенням міжнародних асоціацій забезпечення міжнародної економічної безпеки розвинених країн світу, зокрема: Міжнародного валютного фонду, Міжнародного банку реконструкції та розвитку; Міжнародної асоціації розвитку, Міжнародної фінансової корпорації, Міжнародного центру з регулювання інвестиційних спорів, Організації країн-експортерів нафти. У цьому випадку виділявся паливно-енергетичний

сектор економіки та зосереджувалась увага розвинених країн світу на їх інтеграції та недопущенні паливної кризи [264, с. 8]. Такі інституційні утворення формували глобальне безпекове середовище і встановлювали «правила гри» на міжнародних ринках, обумовлюючи певне нормативне поле існування різних держав і суб'єктів господарювання.

У 70-ті роки ХХ ст. термін «економічна безпека» став розглядатися як найважливіша складова національної безпеки і досить швидко набув поширення у розвинених країнах світу. Саме тоді, відстоюючи реалістичну оцінку ситуації, міжнародної обстановки, представники, насамперед, країн Західної Європи виступили за широке використання економічних методів забезпечення національної безпеки [276]. Відповідно, у країнах Західної Європи термін «економічна безпека» з'явився у 70-х роках і спрощено трактувався «як економічний метод забезпечення національної безпеки» [31, с. 12].

На початку 1970-х рр. президент Р. Ніксон створив Раду з міжнародної економічної політики з причини зростання інфляції через війну у В'єтнамі. У Меморандумі від 19 січня 1971 р. Р. Ніксон зазначав, що економічна безпека стосується проблем міжнародної торгівлі, інвестицій, платіжного балансу, загального стану фінансових ринків [444].

Найбільшою офіційною організацією, що займається комплексними питаннями, у тому числі економічної безпеки в Європі, є організація з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ). Вона об'єднує 56 країн, які розташовані у Європі, Центральній Азії та Північній Америці. У 1973–1975 роки проводилися «Наради з безпеки і співробітництва в Європі», які названі згодом «Гельсінські угоди» та створені з ініціативи СРСР і соціалістичних держав Європи. У ході проведених форумів були прийняті заходи із зміцнення економічної безпеки в Європі. Серед учасників налічувалося 33 європейських держави, США і Канади. Нарада проводилася в три етапи і завершилася підписанням Заключного акта Наради з безпеки і співробітництва в Європі [112, с. 311].

Офіційного статусу термін «економічна безпека» набув у 1985 р. на 40-й сесії Генеральної асамблеї ООН, де було прийнято резолюцію «Міжнародна економічна безпека». У ній була визначена необхідність сприяти вирішенню даної проблеми з метою створення умов для соціально-економічного розвитку та прогресу кожної країни. На 42-й сесії Генасамблеї ООН прийнята Концепція міжнародної економічної безпеки, що узагальнювала глобальні проблеми, наявні в даній області і засоби їх подолання. Виникнення цих проблем пов'язано з об'єктивними соціально-економічними та природними процесами, що стосуються життєвих інтересів всіх країн і народів і вимагають для свого рішення скоординованих дій світового співтовариства [221, с. 385].

У 1991 році відбулася зміна курсу країн колишнього Радянського Союзу на формування ринкової системи господарювання. Економічна безпека держав акцентувалась на збереженні їх економічної незалежності. У цей період підприємствам необхідно було перебудувати свою діяльність повністю під ринкові закони, чого багато з них не витримали. Економічну безпеку підприємствам тепер необхідно забезпечувати самостійно, а не очікувати цього від держави [264, с. 8–9].

У 1988 р. Росії з'являються перші оглядові статті напряму дослідження економічної безпеки. У 1994 р. зростає активність вітчизняних вчених в області дослідження економічної безпеки України та підприємств. На сучасному етапі створено вагомі наукові школи провідних вчених, які займаються дослідженнями економічної безпеки [264, с. 9].

У 1993–1994 роках пострадянськими державами було прийнято низку державних нормативно-правових актів з питань забезпечення національної економічної безпеки. У цей період відбулося формування механізму забезпечення життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз [112, с. 312].

В Україні вивчення проблем економічної безпеки, як і загалом національної безпеки, розпочалося після здобуття державної незалежності, особливо після створення у 1992 р. Ради національної безпеки України [150] та організації у 2001 р. Національного інституту проблем міжнародної безпеки. У системі національної безпеки, яка сформувалася до того в СРСР, пріоритетне значення мала військова і державна безпека, а проблеми економічної безпеки підпорядковувалися їм [28].

У 1997 р. Верховна Рада України схвалила Концепцію національної безпеки України, де національна безпека визначалася як «стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави від внутрішніх та зовнішніх загроз» [206, с. 184]. Також, у 1997 р. відбулося прийняття програмно-цільових документів із забезпечення національної безпеки України, з метою формування сприятливого та передбачуваного правового поля для розвитку підприємництва і реалізації права на підприємницьку діяльність; забезпечення демократизації суспільства, поліпшення добробуту громадян, формування цивілізованого конкурентного середовища [112, с. 312].

У 1998 році було ухвалено Концепцію економічної безпеки України, де її суть визначено як «... спроможність національної економіки забезпечити свій вільний, незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни за всіляких несприятливих варіантів розвитку подій, та здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз» [205]. У 2003 р. було прийнято новий закон «Про основи націо-

нальної безпеки України» (після чого Концепція національної безпеки України втратила чинність), де у ст. 1 національна безпека визначається як «захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечується сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам» [292].

Як зазначено в літературних джерелах, погляди на визначення поняття економічної безпеки підприємства пройшли певну еволюцію. Спочатку термін «економічна безпека підприємства» використовувався в значенні забезпечення умов збереження комерційної таємниці та інших секретів підприємства, тобто в значенні забезпечення захисту певної інформації. Таке тлумачення економічної безпеки було характерним для публікацій початку 90-х років ХХ ст. [193, с. 68].

Дещо пізніше з'явився інший підхід до тлумачення поняття економічної безпеки підприємства. Цей підхід виник у зв'язку з різким спадом виробництва в Україні, а також у зв'язку зі зміною економічних функцій держави, яка вже не була основним інвестором і споживачем продукції. За цим підходом, економічна безпека – це такий стан підприємства, що забезпечує здатність протистояти несприятливим зовнішнім впливам [228, с. 256].

Наступний етап характеризувався розглядом поняття «економічна безпека» з позиції рівня забезпеченості його функціональних складових (фінансової, кадрової, інформаційної, техніко-технологічної, екологічної, політико-правової, силової, продуктової та ін.) [374, с. 25].

В економічній літературі не існує єдиного тлумачення поняття «економічна безпека підприємства», тому проведемо узагальнення існуючих трактувань в розрізі часового виміру (табл. 1.9). Трактуювання, наведені у таблиці, є доволі різноманітними, однак практично всі науковці використовують термін «стан», при цьому виділяючи та деталізуючи негативні фактори впливу і певні реакції суб'єктів, що задіяні у процесі функціонування суб'єктів господарювання. Також після 2000 р. згадуються і процеси гармонізації взаємовідносин у сфері безпеки з метою зняття певної конфронтації інтересів різних сторін. Відповідно, при наявності деяких відмінностей, трактування термінів певною мірою схоже і дозволяє робити висновки про практично єдине розуміння природи процесу.

Поняттю «економічна безпека підприємства», окрім часового виміру, притаманний розвиток у межах певного підходу. В економічній літературі прийнято виокремлювати наступні види підходу: захисний; ресурсний; стійкісний; процесний; еволюційний; конкурентний та гармонізаційний. Окрім того, досить часто зустрічається поєднання двох або більше підходів у межах одного поняття.

Таблиця 1.9

**Визначальні етапи еволюції поняття
«економічна безпека підприємства»**

Автор, джерело	Змістова характеристика поняття
<i>1994 р.</i>	
Стаховяк З. [455]	Стан розвитку економічної системи, який забезпечує її ефективне функціонування засобом належного використання внутрішніх та зовнішніх чинників, а також здатність результативного протистояння негативному зовнішньому впливу
Тамбовцев В. [351]	Сукупність властивостей стану виробничої підсистеми економічної системи, яка забезпечує можливість досягнення цілей всієї системи
<i>1995 р.</i>	
Іванова А., Шликова В. [161, с. 5]	Створення таких умов його діяльності, за яких забезпечується надійний захист його економічних інтересів від усіх можливих видів загроз
<i>1997 р.</i>	
Коласс В. [196, с. 256]	Стан захищеності життєво важливих економічних інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх джерел небезпеки, який формується адміністрацією та персоналом шляхом реалізації системи заходів правового, організаційного та інженерно-технічного характеру
Олейніков Є. [263, с. 138]	Стан найефективнішого використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам та забезпечення стійкого функціонування підприємства у теперішньому і майбутньому часі
<i>1998 р.</i>	
Ковальов Д., Сухо- рукова Т. [190, с. 48]	Захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також як здатність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності
<i>1999 р.</i>	
Баранов- ський О. [12]	Комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарюючих суб'єктів за умов ринкової економіки, що захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів
Капустін Н. [163, с. 45–46]	Кількісна та якісна характеристика економічних властивостей системи з точки зору її здатності до самовиживання і розвитку в умовах дестабілізуючої дії зовнішніх і внутрішніх факторів, які є непередбачуваними
Мак-Мак В. [231]	Стан найбільш ефективного використання всіх видів ресурсів з метою запобігання (нейтралізації, ліквідації) загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки

Продовження таблиці 1.9

Автор, джерело	Змістовна характеристика
Шликів В. [402, с. 33]	Стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних загроз
2000 р.	
Бендіков М. [20, с. 19]	Захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого і кадрового потенціалу підприємства від прямих (активних) чи непрямих (пасивних) загроз
Кірієнко А. [187, с. 6]	Стан оптимального для підприємства рівня використання його економічного потенціалу, за якого діючі та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі
2001 р.	
Покропівний С. [141, с. 534]	Такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації та технології) та підприємницьких можливостей, при якому гарантується найефективніше їх використання для забезпечення стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)
Шваєв А., Багаутдінов А. та ін. [406, с. 445–446]	Стан захищеності життєво важливих інтересів системи від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб, здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування та розвитку відповідно до його стратегічних цілей
2002 р.	
Грунін О., Грунін С. [123, с. 37–38]	Стан господарюючого суб'єкта, при якому він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів добивається запобігання, послаблення або захисту від існуючих загроз або інших непередбачуваних обставин та в цілому забезпечує досягнення основних цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарського ризику
Половнев К. [275, с. 34]	Це безперервний процес забезпечення на підприємстві, що знаходиться в певному зовнішньому оточенні, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги та регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, здатності його до подальшого розвитку і вдосконалення на різних стадіях життєвого циклу підприємства і в процесі зміни конкурентних ринкових стратегій
2003 р.	
Андрощук Г., Крайнев П. [4, с. 91]	Стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз (джерел небезпеки), що формується адміністрацією та колективом підприємства шляхом реалізації системи заходів правового, економічного, організаційного, інженерно-технічного і соціально-психологічного характеру

Продовження таблиці 1.9

Автор, джерело	Змістовна характеристика
Ареф'єва О. [8]	Стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства тепер і в майбутньому
Ілляшенко С. [162]	Стан ефективного використання ресурсів та існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечує тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії
Кузенко Т. [217, с. 12]	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
Козаченко Г., Пономарьов В., Ляшенко О. [193, с. 87]	Міра гармонізації в часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища та їх часткову захищеність від загроз
2004 р.	
Дацків Р. [129]	Є таким станом економічного розвитку суб'єктів господарювання (особи, держави, організації), який забезпечує йому гармонійний розвиток і ефективне використання шансів і усунення загроз оточуючого середовища
2005 р.	
Белокуров В. [17]	Наявність конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів та організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням
Камлик М. [182, с. 39]	Є таким станом розвитку господарюючого суб'єкта, який характеризується стабільністю економічного й фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів та протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності
2006 р.	
Горячева К. [114, с. 5]	Стан економіки підприємства (економічної системи), який можна характеризувати збалансованістю і стійкістю до негативного впливу будь-яких загроз, її здатністю забезпечувати на основі власних економічних інтересів сталий і ефективний розвиток
Кракос Ю., Серик Н. [215, с. 7]	Захищеність виробничо-господарської діяльності підприємства від небажаних змін в цих сферах, як з боку зовнішніх, так і внутрішніх чинників

Продовження таблиці 1.9

Автор, джерело	Змістовна характеристика
2008 р.	
Мінаєв Г. [242, с. 359]	Захищеність життєво важливих інтересів організації від загроз в економічній сфері
Одінцов А. [259, с. 45–46]	Процес, скерований на захист підприємницьких структур і окремих фізичних осіб, в діяльності яких наявні елементи підприємництва, від застосування щодо до них методів кримінальної конкуренції та іншої діяльності, що завдає їм шкоди внаслідок порушення законодавства та ділової етики
2011 р.	
Дикань В., Назаренко І. [134, с. 72]	Стан захищеності діяльності підприємства від всіх видів загроз, як зовнішніх, так і внутрішніх; стан, при якому забезпечується стабільне функціонування і прогресивний розвиток підприємства, досягається шляхом максимального ефективного використання наявних ресурсів і швидкої адаптації до умов середовища, що змінюється
2012 р.	
Зубок М. [145, с. 8]	Стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності підприємства, банку, гарантований захист їх ресурсів, здатність адекватно і без суттєвих втрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації

*сформовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

Щодо наведених визначень (див. табл. 1.9), варто зазначити, що не всі науковці акцентують увагу на об'єктах дестабілізуючого впливу та об'єктах захисту, більш того, досить часто відбувається ігнорування цих важливих складових. На нашу думку, це є абсолютно неприпустимим, оскільки, формування системи економічної безпеки, відповідних служб, розробка стабілізуючих заходів тощо потребує чіткого розуміння факторів дестабілізуючого впливу та об'єктів захисту в межах підприємства. Отже, виокремимо фактори дестабілізуючого впливу та об'єкти захисту в межах поняття «економічна безпека підприємства» (див. табл. 1.10).

Отже, за наведеними визначеннями, об'єктом захисту в межах поняття «економічна безпека», науковці називають:

- діяльність підприємства;
- інтереси підприємства (економічні інтереси підприємства);
- науково-технічний, технологічний, виробничий та кадровий потенціал підприємства;
- стабільність діяльності підприємства (стабільне функціонування підприємства), захист ресурсів;

- розвиток підприємства (стійкий розвиток підприємства на ринку відповідно до обраної місії);
- уникнення збитків;
- стійкість господарюючих суб'єктів, цілі бізнесу;
- фінансову рівновагу та отримання прибутку;
- гармонійний розвиток суб'єктів господарювання (особи, держави, організації);
- виробничу підсистему економічної системи;
- ефективне функціонування економічної системи;
- інтереси системи;
- гармонізація економічних інтересів підприємства (економічні інтереси підприємства і ефективний розвиток) тощо.

Таблиця 1.10

**Фактори дестабілізуючого впливу та об'єкти захисту
в межах існуючих підходів
до трактування поняття «економічна безпека підприємства»***

Автор, джерело	Фактор дестабілізуючого впливу	Об'єкт (мета) захисту
<i>Захисний підхід</i>		
Андрощук Г., Крайнев П. [4, с. 91]	Внутрішні та зовнішні загрози (джерела небезпеки)	Інтереси підприємства
Бендіков М. [20]	Прямі (активні) чи непрямі (пасивні) загрози	Науково-технічний, технологічний, виробничий та кадровий потенціал підприємства
Іванов А., Шликова В. [161, с. 5]	Усі можливі види загроз	Економічні інтереси підприємства
Ковалев Д., Сухорукова Т. [190, с. 48]	Зовнішнє середовище	Діяльність підприємства
Коласс Б. [196, с. 256]	Внутрішні та зовнішні джерела небезпеки	Економічні інтереси підприємства
Мінаєв Г. [242, с. 359]	Загрози в економічній сфері	Інтереси підприємства
Шликов В. [402, с. 33]	Реальні і потенційні джерела небезпеки або економічні загрози	Інтереси підприємства
Зубок М. [145, с. 8]	Зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації	Стабільність діяльності підприємства, захист ресурсів

Продовження таблиці 1.10

Автор, джерело	Фактор дестабілізуючого впливу	Об'єкт (мета) захисту
Ресурсний підхід		
Ареф'єва О. [8]	Загрози	Стабільне функціонування підприємства
Грунін О., Грунін С. [123, с. 37–38]	Загрози або інші непередбачувані обставини	Цілі бізнесу
Ілляшенко С. [162]	Внутрішні та зовнішні загрози	Тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії
Кузенко Т. [217, с. 12]	Внутрішні і зовнішні загрози	Стійкий розвиток підприємства на ринку відповідно до обраної місії
Кірієнко А. В. [187, с. 6]	Не виділено	Уникнення збитків
Мак-Мак В. [231]	Загрози	Стабільне функціонування підприємства
Покропивний С. [141, с. 534]	Внутрішні та зовнішні негативні впливи (загрози)	Забезпечення стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку
Олейніков Є. [263, с. 138]	Загрози	Функціонування підприємства
Стійкісний підхід		
Барановський О. [12]	Негативні ринкові процеси	Стійкість господарюючих суб'єктів
Камлик М. [182, с. 39]	Негативні фактори	Розвиток господарюючого суб'єкта
Процесний підхід		
Одінцов А. [259, с. 45–46]	Застосування методів кримінальної конкуренції та іншої діяльності, що завдає шкоди внаслідок порушення законодавства та ділової етики	Діяльність підприємства
Половнев К. [275, с. 34]	Зовнішнє середовище, зміна конкурентних ринкових стратегій	Стабільність функціонування підприємства, фінансова рівновага та отримання прибутку

Продовження таблиці 1.10

Автор, джерело	Фактор дестабілізуючого впливу	Об'єкт (мета) захисту
<i>Еволюційний підхід</i>		
Дацків Р. [129]	Загрози оточуючого середовища	Гармонійний розвиток суб'єктів господарювання (особи, держави, організації)
Капустін Н. [183, с. 45–46]	Внутрішні та зовнішні фактори	Самовиживання і розвиток економічних властивостей системи
Тамбовцев В. [351]	Не виділено	Виробнича підсистема економічної системи
<i>Конкурентний підхід</i>		
Белокуров В. [17]	Не виділено	Не виділено
<i>Гармонізаційний підхід</i>		
Козаченко Г., Пономарьов В., Ляшенко О. [193, с. 87]	Загрози	Гармонізація економічних інтересів підприємства
<i>Поєднання декількох підходів</i>		
Горячева К. [114, с. 5]	Загрози	Економічні інтереси підприємства і ефективний розвиток
Дикань В., Назаренко І. [134, с. 72]	Загрози	Діяльність підприємства, стабільне функціонування і прогресивний розвиток підприємства
Стаховяк З. [455]	Негативний зовнішній вплив	Ефективне функціонування економічної системи
Шаваєв А., Багаутдінов А. та ін. [406, с. 445–446]	Недобросовісна конкуренція, протиправна діяльність кримінальних формувань та окремих осіб, внутрішні та зовнішні загрози	Інтереси системи

* сформовано автором на підставі визначень, наведених у табл. 1.9

Ефективне управління економічною безпекою господарюючих суб'єктів повинно базуватися на певних принципах, які досить широко розглядаються у літературних джерелах.

З метою виділення основних принципів проведемо їх дослідження у працях вітчизняних і зарубіжних науковців (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

**Аналіз існуючих принципів управління
економічною безпекою підприємства***

Принцип	Автор, джерело													
	Белокуров В. [17]	Гапоненко В., Беспалько А., Власов А. [103, с. 145–147]	Гусев В., Демін В., Кузін Б. та ін. [405, с. 89–91]	Грунін О., Грунін С. [123, 41–43]	Живко З., Блюк Н., Живко М. [151, с. 129–130]	Ібрагімов Е. [173, с. 331–332]	Іванова Н. [174, с. 57–61]	Мак-Мак В. [230, с. 10]	Пожуєва Т. [274, с. 137–139]	Сорокіна І. [339, с. 121–122]	Сосін А., Пригунов П. [340, с. 160–161]	Судоплатов А., Лєсков С. [347, с. 30–31]		
	Наявність/відсутність (+/-)													
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>		
адаптивності						+								
адекватності реагування						+								
активності					+	+							+	
безперервності	+		+		+	+							+	
варіативності						+								
взаємодії				+										
відповідності цілям підприємства											+			
гнучкості							+				+			
диференційованості	+													
економічної доцільності	+			+	+	+	+	+	+		+			
ефективного контролю											+			
ефективного фінансового планування									+					
ефективності управлінських рішень							+							
ешелонованості			+											
єдності централізованого та децентралізованого управління											+			
інтегрованості						+								
законності	+	+		+	+	+	+	+			+			

Продовження таблиці 1.11

<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
збалансованості						+			+			
компетентності				+			+	+				
комплексності або системності		+	+	+	+	+	+	+		+		+
координації і взаємодії	+				+	+	+	+				
надійності			+									+
обґрунтованості					+	+						
об'єктивності						+						
оперативності і динамічності						+						
оптимізації						+			+	+		
планової основи діяльності				+			+	+		+		+
постійного моніторингу						+						
повної підконтрольності системи забезпечення економічної безпеки керівництву	+											
повноти охоплення за рівнями та за часом фінансово- господарської діяльності		+										
поєднання превентивних і реактивних заходів економічної безпеки	+											
поєднання гласності і конфіденційності				+				+		+	+	
пріоритету заходів попередження				+			+	+				
прибутковості									+			
раціонального управління запасами									+			
результативності						+						
розвитку і вдосконалення						+						
розумної достатності			+									
самостійності і відповідальності					+							
своєчасності					+	+						

Продовження таблиці 1.11

<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
спеціалізації					+							
спрямованості на стратегічні цілі						+						
стимулювання і відповідальності						+						
товарної політики підприємства									+			
узгодження економічних інтересів підприємства із зовнішнім і внутрішнім середовищами										+		
універсальності												+
урахування об'єктивних умов всередині й ззовні підприємства											+	
фінансової стійкості									+			
централізації					+	+						+

*сформовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

У таблиці 1.11 наведено принципи управління економічною безпекою підприємств з 12 літературних джерел, серед наведених принципів найбільш часто зустрічаються (50 % і більше серед аналізованих наукових джерел) принцип: безперервності; економічної доцільності; законності; комплексності або системності; координації і взаємодії; планової основи діяльності (плановості).

Наведені принципи є фактично універсальними для організації забезпечення економічної безпеки підприємств, тому в управлінській практиці зустрічаються найчастіше.

Більшість інших наведених принципів також є корисними і можуть застосовуватись в управлінні, однак вони або враховують специфіку сфери діяльності відповідних підприємств або взагалі є надмірно «синтетичними». Принципи управління повинні передбачати і потенційний негативний вплив різноманітних факторів на підприємство в цілому і його економічну безпеку зокрема, з метою попередження проявів негативних явищ і адекватної реакції менеджменту на зміну ситуації у зовнішньому і внутрішньому середовищах.

На сьогодні, у літературних джерелах існують різні класифікації факторів нестабільного впливу на економічну безпеку, причому, самі фактори мають різну назву – загрози, фактори, ризики, небезпеки, чинники тощо. Під загрозою безпеки підприємству, на думку С. Дубецької [138, с. 157], слід розуміти потенційну чи реальну подію, процес

чи явище, яке здатне порушити його стійкість та розвиток чи призвести до припинення його діяльності. У навчальному посібнику за загальною редакцією М. Зубка під загрозою діяльності суб'єкта підприємства можна розуміти потенційні чи реальні дії певних осіб (юридичних чи фізичних), здатні нанести конкретному суб'єкту матеріальної або моральної (шкодити іміджу суб'єкта) шкоди [145, с. 18]. Зеркалов Д. під поняттям «загрози економічній безпеці підприємства» розуміє дію дестабілізуючих природних і/або суб'єктивних факторів, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією та порушенням законів і норм, що може спричинити потенційні або реальні втрати для організації [154, с. 272].

У своїй роботі ми застосовуємо поняття «фактор дестабілізуючого впливу», оскільки, саме це поняття більш широко характеризує усі потенційні впливи та дії (а іноді й бездіяльність), що можуть заподіяти шкоду або унеможливити нормальне функціонування суб'єкта господарювання. Для більш детального розгляду та виокремлення всіх можливих факторів дестабілізуючого впливу, слід навести існуючі їх класифікаційні ознаки та види, що зустрічаються у літературних джерелах (додаток А). З метою формування класифікації факторів дестабілізуючого впливу на економічну безпеку наведемо узагальнюючу таблицю з виділенням класифікаційних ознак у різних літературних джерелах (див. табл. 1.12), причому включаємо лише ті, які безпосередньо або опосередковано відносяться до мікрорівня, з вибором більш доречної, на наш погляд, назви класифікаційної ознаки.

Отже, у літературних джерелах вченими виділяються різні класифікаційні ознаки та приділяється різна увага деталізації видів факторів дестабілізуючого впливу. Найбільш поширеним є поділ дестабілізуючого впливу на внутрішній та зовнішній, при цьому саму класифікаційну ознаку називають по-різному: за походженням [32]; за розташуванням загроз щодо об'єкта [100]; за джерелами загроз [210]; залежно від сфери виникнення [245]; місце знаходження джерела загрози [267]; за місцем виникнення [144] – або й взагалі без виділення класифікаційної ознаки [139, 176, 372]. Не поділяють на підвиди внутрішні і зовнішні впливи Гадишев В., Поскочінова О., Мігус І., Лаптев С., Ортинський В., Керницький І., Живко З. та Пашнюк Л.

У Дулеби Н. [139, с. 290], Іванюти Т., Заїчковського А. [176, с. 138–139], Філіпковської Л., Матвієнко О. [372, с. 184–185] вся класифікація факторів дестабілізуючого впливу на економічну безпеку зводиться до поділу їх лише на внутрішні та зовнішні, і, відповідно, ці види є достатньо ретельно деталізованими. Так, Дулеба Н. внутрішні фактори поділяє на фінансові, трудові та технологічні, а зовнішні – на фактори прямого та непрямого впливу, окрім того, в межах кожного наведено від двох до семи підвидів [139, с. 290].

Таблиця 1.12

**Узагальнююча таблиця класифікації факторів
дестабілізуючого впливу на економічну безпеку підприємств***

Класифікаційна ознака, вид	Автор, джерело											
	Васильців Т. [32, с. 79]	Гадишев В., Поскочінова О. [100, с. 29–30]	Дулеба Н. [139, с. 290]	Зубок М. [145, с. 27]	Іванюта Т., Заїчковський А. [176, с. 138–139]	Корольов М. [210, с. 81–93]	Нікітіна Л., Афаунова М. [254]	Мігус І., Лагтев С. [245]	Ортинський В., Керницький І., Живко З. та ін. [144]	Пашнюк Л. [267, с. 94]	Скачков В. [331]	Філіпківська Л., Матвієнко О. [372, с. 184–185]
	Наявність/відсутність (+/-)											
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. За походженням: – внутрішні; – зовнішні	+	+	+	-	+	+	-	+	+	+	-	+
	Виділено у восьми літературних джерелах											
2. За ймовірністю настання: – явні; – латентні (приховані)	-	+	-	-	-	+	-	+	+	+	+	-
	Виділено у шести літературних джерелах із аналізованих 12											
3. За можливістю прогнозування: – прогнозовані (передбачувані; піддаються прогнозуванню); – непрогнозовані	+	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	-
	Виділено у п'яти літературних джерелах											
4. За масштабами наслідків: – катастрофічні; – значні; – допустимі	+	-	-	-	-	+	-	+	+	-	+	-
	Виділено у п'яти літературних джерелах											
5. За моментом виникнення: – актуальні; – потенційні	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	+	-
	Виділено у чотирьох літературних джерелах											
6. За джерелом виникнення: – об'єктивні; – суб'єктивні	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	-
	Виділено у чотирьох літературних джерелах із аналізованих 12											

Продовження таблиці 1.12

<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
7. За вірогідністю виникнення: – малоймовірні; – ймовірні; – очікувані	-	-	-	-	-	+	-	+	-	+	+	-
	Виділено у чотирьох літературних джерелах											
8. За природою виникнення: виділяють до восьми різних видів	-	+	-	-	-	-	-	+	+	-	+	-
	Виділено у чотирьох літературних джерелах											
9. Частота виникнення: – постійні (закономірні); – випадкові	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-
	Виділено у трьох літературних джерелах											
10. За ознакою їх віддаленості у часі: – безпосередні; – близькі (до одного року); – далекі (більше одного року)	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	+	-
	Виділено у трьох літературних джерелах											
11. За об'єктами посягань	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-
	Виділено у трьох літературних джерелах											
12. За наслідками: – загальні; – локальні	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-
	Виділено у двох літературних джерелах											
13. Об'єктивність існування: – реальні; – надумані	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
	Виділено у двох літературних джерелах											
14. Пов'язані з окремими функціональними складовими системи економічної безпеки	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-
	Виділено у двох літературних джерелах											
15. За можливістю запобігання: – форс-мажорні; – нефорс-мажорні	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-
	Виділено у двох літературних джерелах											
16. За сферою виникнення: – ендегенні; – екзогенні						+					+	
	Виділено у двох літературних джерелах											
17. За просторовою ознакою виникнення: – на території підприємства; – на прилеглий до підприємства території; – на території регіону, країни; – на закордонній території	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-
	Виділено у двох літературних джерелах											

Продовження таблиці 1.12

<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
18. За частотою дії: – одноразові; – багаторазові	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Виділено в одному літературному джерелі											
19. Вплив на об'єкт: – активні; – пасивні	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Виділено в одному літературному джерелі											
20. За способом дії: – прями; – опосередковані	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
	Виділено в одному літературному джерелі											
21. За часом прояву: – миттєві; – короткострокові; – середньострокові; – довгострокові; – застійні	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
	Виділено в одному літературному джерелі											
22. За ступенем розповсюдження: – надзвичайні; – типові; – унікальні	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
	Виділено в одному літературному джерелі											
23. За складом: – одиничні; – бінарні; – кумулятивні; – дифузійні	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
	Виділено в одному літературному джерелі											
24. За умислом: – правомірні; – протиправні; – поза правові	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
	Виділено в одному літературному джерелі											
25. За наслідками: – необоротні; – оборотні; – мутагенні; – доміантні; – капіталізуючі	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
	Виділено в одному літературному джерелі											
26. За масштабами виникнення: – точкові; – локальні; – загальні	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-
	Виділено в одному літературному джерелі											
27. Форми прояву: – кількісні; – якісні	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
	Виділено в одному літературному джерелі											

*сформовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

Іванюта Т. та Заїчковський А. до зовнішніх чинників відносять: зміну законодавства, дію криміногенних структур, недобросовісну конкуренцію, а до внутрішніх: промислове і комерційне шпигунство, соціальні потрясіння, незадовільну організацію управління підприємством [176, с. 138–139]. Філіпковська Л. та Матвієнко О. до зовнішніх чинників відносять: галузеві, економічні, правові, інформаційні, екологічні, а до внутрішніх: технічні, фінансові, структурні, управлінські, маркетингові, інноваційні [372, с. 184–185].

Поділ внутрішніх і зовнішніх факторів дестабілізуючого впливу на підвиди наведено у Васильціва Т. Внутрішні фактори він пропонує поділяти на: мікро-, макрорівні, спричинені недосконалим державним управлінням, а зовнішні: тіншового сектора, зовнішніх ринків та інтеграційними процесами держави [32, с. 79]. Корольов М. пропонує поділяти внутрішні та зовнішні фактори дестабілізуючого впливу на автохтонні (створені суб'єктами-резидентами) та алохтонні (реалізуються закордонними акторами) [210, с. 81–83]. Такий поділ, на нашу думку, є досить доречним, особливо для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, які безпосередньо контактують із закордонними акторами, однак, ці види можна виділити і в окрему класифікаційну ознаку.

Відповідно до принципу нормального розподілу Гауса, зовнішні загрози не перевищують в середньому 20 % їх загальної кількості, що пов'язано з особливостями фірми в середовищі, наявність у неї границь як вхідного бар'єра на шляху зовнішніх загроз. Однак, деструктивний (руйнуючий) потенціал зовнішніх загроз може бути набагато потужнішим в силу асоційованої взаємодії і взаємного підсилення його джерел – конкурентів, груп впливу тощо [210, с. 83].

За ймовірністю настання (ймовірністю виникнення; ступенем очевидності; формою прояву) в п'яти літературних джерелах автори (Гадішев В., Поскочінова О. [100], Мігус І., Лаптев С. [245], Ортинський В., Керницький І., Живко З. та ін. [144], Пашнюк Л. [267], Скачков В. [331]) виділяють два види факторів дестабілізуючого впливу на економічну безпеку підприємств, а саме: явні, латентні (приховані), і лише Корольов М. [210, с. 93] виділяє третій вид – тіншові. На нашу думку, така класифікаційна ознака є доречною, однак виділення третьої складової є зайвим, адже такий вид, як тіншовий, є частиною прихованого.

За масштабами наслідків (залежно від величини втрат або збитку; за величиною збитку; за ймовірністю настання) таку класифікаційну ознаку виділено у п'яти літературних джерелах [32, 144, 210, 245, 267] та здійснено їх поділ на три види у трьох літературних джерелах [144, 245, 267]: катастрофічні; значні (кризові); допустимі

(незначні; складі; чималі труднощі). Васильців Т. та Корольов М. виділяють чотири види в межах зазначеної класифікаційної ознаки, а саме: катастрофічні; критичні; допустимі; незначні [32, с. 79] та катастрофічні; кризові; критичні; допустимі [210, с. 93]. Така деталізація, на нашу думку, є можливою і не зайвою, однак, такі види, як кризові та критичні можна поєднати в один – значні, окрім того, відсутність кількісної характеристики таких факторів дестабілізуючого впливу на економічну безпеку підприємств відкидають необхідність деталізації видів. Така класифікаційна ознака, як за можливістю прогнозування або за рівнем прогнозування виділяється у 5 з 12 аналізованих джерел [32, 144, 245, 267, 331]. Чотири з них виділяють такі їх види, як прогнозовані (передбачувані; піддаються прогнозуванню) та непрогнозовані (непередбачувані; не піддаються прогнозуванню), а Васильців Т. поряд з цими двома видами виділяє ще й частково прогнозовані.

Класифікація факторів дестабілізуючого впливу на економічну безпеку підприємств за моментом виникнення (за актуалізацією; моментом існування; вірогідністю) здійснена у чотирьох літературних джерелах [100, 210, 267, 331] та здійснено їх поділ на два види у трьох літературних джерелах [100, 267, 331]: актуальні (реальні) та потенційні. Корольов М. виділяє третій вид у межах зазначеної класифікаційної ознаки, а саме: реалізовані [210, с. 93]. На нашу думку, виділення третього виду є недоречним, адже реалізовані загрози вже не є факторами дестабілізуючого впливу, а є констатацією факту.

Також, у чотирьох літературних джерелах [144, 245, 267, 331] виділено класифікацію – за джерелом виникнення (за відношенням до людської діяльності) всі вчені поділяють на два види: об'єктивні та суб'єктивні.

За вірогідністю виникнення (ступенем ймовірності виникнення; ступенем вірогідності; ступенем вірогідності виникнення) – така класифікаційна ознака виділена у чотирьох літературних джерелах [210, 245, 267, 331], причому лише в першому виділяється три види: малоімовірні; ймовірні та очікувані [210, с. 93]. У [267] виділено чотири види аналізованої класифікаційної ознаки: невірогідні; малоімовірні; вірогідні; дуже вірогідні, а у [245, 331] виділено їх п'ять: неймовірні (невірогідні); малоімовірні (малоімовірні); імовірні (вірогідні); досить імовірні (досить вірогідні); цілком імовірні (абсолютно вірогідні). На нашу думку, така деталізація є зайвою, оскільки, наприклад, у такий вид, як ймовірні, можуть бути включені досить імовірні, а в очікувані – абсолютно вірогідні. А такий вид, як невірогідні, взагалі не варто включати, адже вони не є факторами дестабілізуючого впливу на економічну безпеку підприємств.

За природою виникнення (за сферою виникнення) – така класифікаційна ознака виділена у чотирьох літературних джерелах [100, 144, 245, 331] із 12 аналізованих. До основних видів, у межах виділеної класифікаційної ознаки, автори відносять: правовий; політичний; економічний; екологічний; фінансовий тощо. Ортинський В., Керницький І., Живко З. та інші виділяють обидві класифікаційні ознаки: за сферами та природою виникнення [144].

За частотою виникнення або за причинністю виділено у трьох літературних джерелах – [100, 210, 267] з аналізованих 12, а також здійснено їх поділ на два види: постійні (закономірні) та випадкові.

За ознакою їх віддаленості у часі (за віддаленістю у часі) виділяють автори: Мігус І., Лаптев С. [245], Пашнюк Л. [267, с. 94], Скачков В. [331] і поділяють на наступні підвиди: безпосередні; близькі (до одного року); далекі (більше одного року).

У трьох літературних джерелах [144, 245, 267] виділяють таку класифікаційну ознаку, як за об'єктами посягань (за об'єктом зазіхання; за об'єктом посягань). У літературних джерелах [144, 245] деталізовано об'єкти посягань (персонал; майно; інформація, ділова репутація тощо), а у [267, с. 94] виділено дві великих групи об'єктів, а саме: загрози підприємству та загрози стейкхолдерам підприємства.

У двох літературних джерелах пропонується виділення таких класифікаційних ознак, як: за наслідками (за розповсюдженням наслідків) з поділом на загальні та локальні; за об'єктивністю настання, з поділом на реальні та надумані; пов'язані з окремими функціональними складовими системи економічної безпеки; за можливістю запобігання (залежно від можливості запобігання) з поділом на форс-мажорні та нефорс-мажорні; за просторовою ознакою виникнення з поділом: на території підприємства, на прилеглий до підприємства території, на території регіону, країни та на закордонній території. Класифікацію за сферою виникнення (за характером) виділяють у двох літературних джерелах [210, 331]. Корольов М. пропонує виокремлювати три види, а саме: ендогенні; екзогенні та пограничні [210, с. 93]. Скачков В. виокремлює лише два види: ендогенні та екзогенні, що, на нашу думку, є більш доречним [331]. Всі інші класифікаційні ознаки та їх поділ на підвиди наведено в одному з 12 аналізованих джерел.

Отже, проаналізувавши основні концепти економічної безпеки та їх еволюцію, а також здійснивши аналіз факторів дестабілізуючого впливу, що виділені у безпекології, слід зазначити, що діяльність вітчизняних підприємств та негативні фактори, які впливають на таку діяльність, змушують керівництво підприємств не тільки реалізувати заходи із забезпечення економічної безпеки підприємства в

цілому, а й концентруватись на окремих сферах діяльності підприємства. Однією з таких сфер є зовнішньоекономічна діяльність, яка, незважаючи на всі загрози і ризики, здатна певним чином згладжувати негативні явища у економіці для окремого підприємства – суб'єкта ЗЕД.

Саме розуміння сутності економічної безпеки і специфіки зовнішньоекономічної діяльності дозволяє виділити економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності (рис. 1.6) як одну з передумов стабільного функціонування підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках.

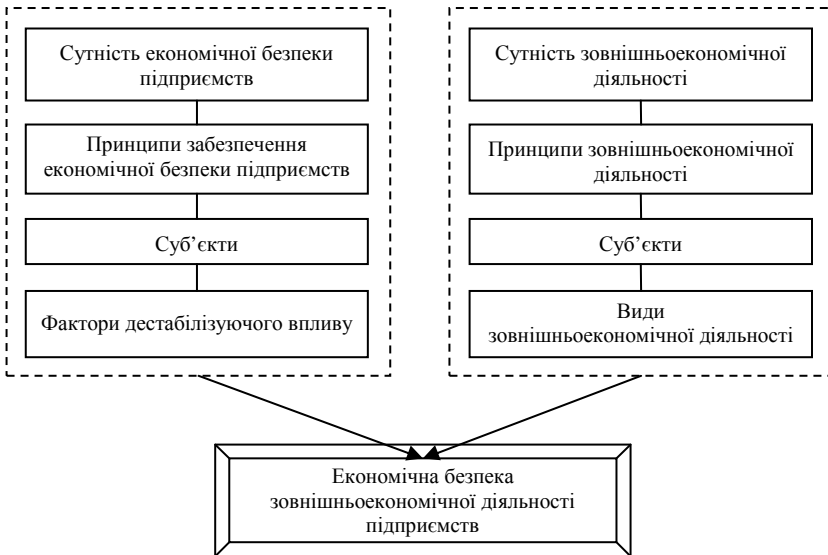


Рис. 1.6. Природа економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності

Підкреслимо, що фактори дестабілізуючого впливу і види зовнішньоекономічної діяльності обумовлюють методи, прийоми та засоби забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства та спонукають менеджмент підприємств шукати нові управлінські інструменти і підходи, що здатні у мінімальний термін і з максимально-ефективним використанням ресурсів забезпечити дієвість захисних механізмів у сфері зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних промислових підприємств.

1.3. Безпекоорієнтований підхід в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

Зовнішньоекономічна діяльність промислових підприємств, з позиції управлінського підходу, є багатокомпонентною і доволі ризикованою за своєю природою. Багатокомпонентність обумовлюється значною варіацією вибору альтернативних рішень, пов'язаних з внутрішнім та зовнішнім середовищами, з вибором певного ринку або ринків, на яких підприємство здійснює свою діяльність, а ризикованість – непередбачуваністю реальної реакції контрагентів, наявністю додаткових ризиків, які пов'язані із впливом державних структур інших країн, адміністративними, митними та іншими бар'єрами між різними країнами тощо. І хоча контрактні відносини визначають права і обов'язки сторін, на практиці (спонтанно або свідомо) виникають непередбачувані нестандартні ситуації, які можуть нівелювати всі додаткові переваги від здійснення зовнішньоекономічної діяльності для конкретного підприємства.

Звичайно, що у такій ситуації для економічної безпеки суб'єктів ЗЕД на зовнішніх ринках виникають додаткові загрози, які потребують свого нівелювання як на макро-, так і на мікрорівні. І якщо на безпеку макрорівня надзвичайно складно вплинути окремому підприємству, і у більшості випадків йому доводиться адаптуватися до існуючих умов, то на макрорівні на ситуацію суттєво впливає менеджмент підприємств, який своїми управлінськими рішеннями формує підґрунтя забезпечення його економічної безпеки. Це актуально і для економічної безпеки у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Місце безпеки ЗЕД у системі безпеки макро- та мікрорівнів наведено на рис. 1.7. У системі національної безпеки економічна безпека займає вагоме місце, при цьому зовнішньоекономічна безпека є важливим елементом захисту національної економіки та національних інтересів вітчизняних товаровиробників у цілому.

У структурі безпеки окремого підприємства, поряд з таким складовими як: правова, силова, інформаційна та екологічна безпека, економічна безпека відіграє надзвичайно вагому роль. І якщо досліджень з економічної безпеки на мікрорівні є доволі багато [143, 191, 253, 323, 249, 373], то у розрізі окремих видів діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної, інноваційної) і особливо зовнішньоекономічної – обмежена кількість. Хоча, на перший погляд, значна кількість дослідників і не формує чіткі відмінності між зовнішньоекономічною безпекою і безпекою зовнішньоекономічної діяльності, доцільно представити основні трактування зазначених понять і розмежувати їх у межах дослідження.

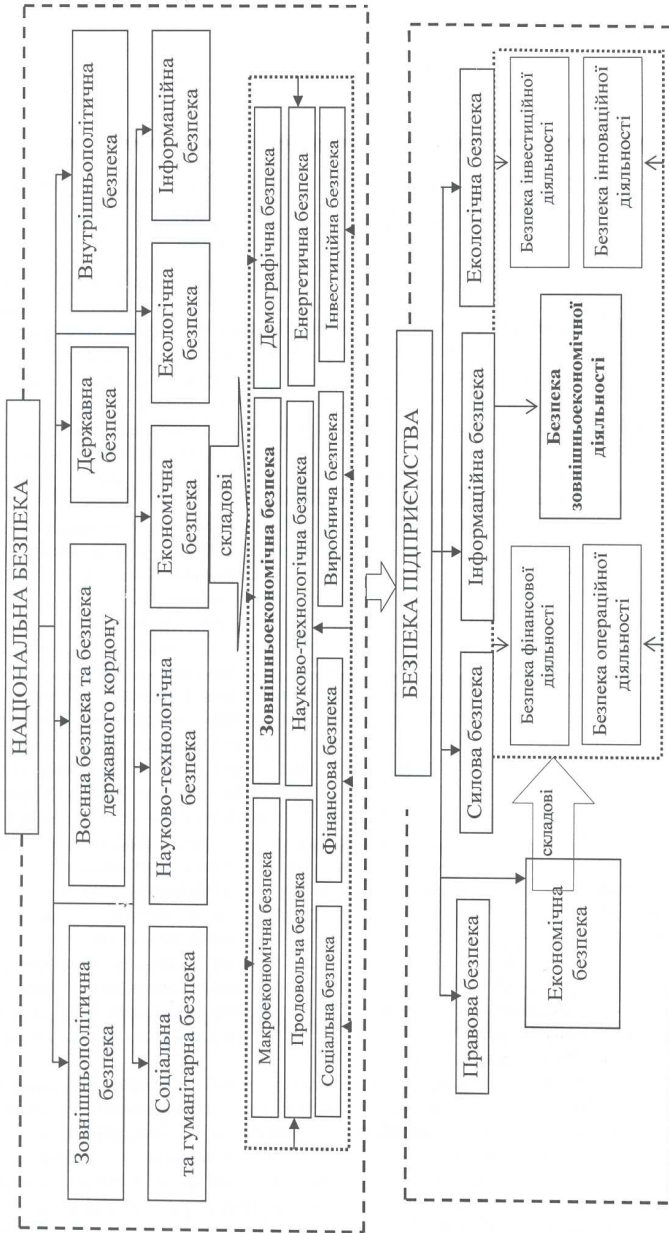


Рис. 1.7. Місце безпеки зовнішньоекономічної діяльності у системі безпеки макро- та мікрорівнів*
 * адаптовано автором за [311]

У літературних джерелах зустрічається доволі значна кількість трактувань економічної безпеки у сфері ЗЕД, при цьому виділяють зовнішньоекономічну безпеку, зовнішньоекономічну безпеку підприємств, економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємства (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

Трактування базових понять економічної безпеки у сфері ЗЕД*

Визначення
<i>Зовнішньоекономічна безпека – це ...</i>
Варналій З. [142, с. 50–51]; Власюк О., Сухоруков А., Недін І. та ін. [329, с. 282–283]; Геєць В. [248, с. 62]; Пирожков С. [241, с. 23]
Зовнішньоторговельна безпека, яка полягає в спроможності держави протистояти впливу зовнішніх негативних чинників і мінімізувати заподіяні ними збитки, активно використовувати участь у світовому поділі праці для створення сприятливих умов розвитку експортного потенціалу і раціоналізації імпорту; забезпечувати відповідність зовнішньоторговельної діяльності національним економічним інтересам
Григорова-Беренда Л. [120, с. 39–40]
Здатність держави протистояти зовнішнім загрозам та реалізувати свої економічні інтереси на внутрішньому і зовнішньому ринках, створюючи свої конкурентні переваги
Григорчук М. [121, с. 148]
Діяльність уповноважених органів держави, спрямована на мінімізацію збитків від дії негативних зовнішніх економічних чинників, ужиття комплексу заходів, у тому числі в законодавчій сфері, для приведення у відповідність завдань зовнішньоекономічної діяльності національним економічним інтересам, а також створення сприятливих умов для розвитку вітчизняної економіки
Дацків Р. [128, с. 134]
Це комплекс заходів, направлених на стійкий розвиток національної економіки з використанням переваг сучасних форм міжнародного поділу праці, недопущення критичної залежності економіки України від іноземних держав, або їх угруповань в життєво важливих питаннях економічної співпраці. Зовнішньоекономічна безпека вимагає стійкості всієї системи зовнішніх економічних зв'язків та її здатності чинити опір зовнішнім ризикам та загрозам глобалізації, що стосується національних інтересів України
Ліпкан В., Ліпкан О. [223, с. 141]
Складова економічної безпеки, свідомий цілеспрямований вплив суб'єкта управління на загрози й небезпеки, за якого державні, недержавні та міжнародні інституції та організації створюють необхідні та достатні умови для унеможливлення зовнішньої залежності, дискримінації, диктату, підкорення інтересам інших країн

Продовження таблиці 1.13

Визначення
Методика розрахунку рівня економічної безпеки України [240]
Такий стан відповідності зовнішньоекономічної діяльності національним економічним інтересам, що забезпечує мінімізацію збитків держави від дії негативних зовнішніх економічних чинників і створення сприятливих умов розвитку економіки завдяки її активній участі у світовому розподілі праці
Харазішвілі Ю., Дронь Є. [303, с. 84]
Стан відповідності зовнішньоекономічної діяльності національним економічним інтересам, що свідчить про спроможність держави протистояти впливу зовнішніх загроз від негативних зовнішніх економічних чинників та мінімізувати заподіяні ними збитки, активно використовувати участь у світовому поділі праці для створення сприятливих умов розвитку експортного потенціалу і раціоналізації імпорту
Чесноков А. [385, с. 5]
Здатність держави, через комплекс заходів у зовнішньоекономічній сфері, забезпечити сталий розвиток економічної системи та її витривалість до зовнішніх негативних чинників, проявів глобалізаційних перетворень у світогосподарській системі, з метою реалізації національним господарством своїх економічних інтересів
Шестопапов Г. [399]
Спроможність держави протистояти впливу екзогенних негативних факторів і мінімізувати заподіяні ними збитки, активно використовувати участь у світовому розподілі праці для створення сприятливих умов розвитку національної економіки
Яремко Л. [409, с. 35–41]
Здатність соціально-економічної системи забезпечувати такі інтереси: стабільне надходження товарів критичного імпорту, усунення шкідливих наслідків діяльності промисловості, подолання депресивності території
<i>Зовнішньоекономічна безпека підприємств – ...</i>
Швиданенко О. [395, с. 360]
Є невід’ємною складовою як міжнародної, так і національної безпеки країни, яка відображає стан найефективнішого використання корпоративних ресурсів для запобігання погрозам і забезпеченню стабільного функціонування підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках
<i>Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності підприємства – ...</i>
Домашенко М. [136, с. 49]
Стан найбільш ефективного використання його ресурсів для стабільного функціонування на міжнародному ринку та здатність протистояти впливу небезпечних факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ з метою забезпечення ефективних взаємовідносин суб’єктів господарської діяльності як на території України, так і за її межами

Продовження таблиці 1.13

Визначення
Швиданенко О. [395, с. 360]
Особливий стан системи, який забезпечує захищеність її елементів і зв'язків від деструктивного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників материнської держави і країни-реципієнта
Яременко О. [411, с. 29]
Екзогенна структурна складова його економічної безпеки, кількісно та якісно детермінована, що забезпечує послаблення або локалізацію загроз та небезпек, захищеність інтересів діяльності в умовах міжнародного конкурентного середовища та сприяє досягненню цілей розвитку підприємства

* систематизовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

Аналізуючи наведені у таблиці 1.13 поняття, необхідно відмітити, що більшість з них відносяться до макrorівня і характеризують економічну безпеку у сфері ЗЕД з позиції формування національної безпеки. У контексті дослідження, особливої уваги потребує саме мікрорівень, і у такому ракурсі більш коректно вести мову про економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка є складовою економічної безпеки підприємства, що забезпечує мінімізацію дестабілізуючого впливу факторів різної природи походження при виході підприємства на зовнішні ринки і організації процесу взаємодії з іноземними контрагентами. Через виникнення додаткових загроз на зовнішніх ринках для підприємств – суб'єктів ЗЕД забезпечення економічної безпеки таких підприємств, у тому числі і конкретно щодо сфери ЗЕД, потребує від менеджменту підприємств виважених управлінських рішень, заснованих на детальному аналізі, прогнозуванні та формуванні можливих сценаріїв розвитку подій. У такій ситуації мова повинна йти про безпекоорієнтований підхід до управління підприємством і безпосередньо його зовнішньоекономічною діяльністю.

У сучасних дослідженнях з безпекології [193, 210, 229, 315, 383] науковці все частіше розглядають безпекоорієнтований підхід у загальній системі управління підприємством і його економічною безпекою, зокрема, що цілком правомірно і доречно. З цього приводу існує думка [214, с. 175–176], що основою нового підходу до формування політики економічних трансформацій має бути безпекоорієнтований підхід, суть якого полягає в оцінці тих чи інших заходів економічної політики через призму пріоритетів економічної безпеки. Однак, саме тут виникають нові проблеми, оскільки забезпечення економічної безпеки може суперечити завданням підвищення економічної ефективності (тобто завданням забезпечення прибутку і рентабельності підприємства в цілому та окремих видів його діяльності). Дуже часто за таких

умов необхідно свідомо нівелювати завдання економічної ефективності, роблячи вибір на користь пріоритетів безпеки [214, с. 175–176].

Твердження щодо важливості економічної безпеки не викликає сумнівів, однак абсолютне нівелювання завдань економічної ефективності не зовсім доречно в умовах високої конкуренції на ринку. У такій ситуації, у контексті дослідження, більш доцільно вести мову про збалансований підхід між безпекою і економічною ефективністю, з обов'язковим врахуванням специфіки ринків і галузей діяльності підприємств.

У сучасних умовах господарювання відкидати завдання забезпечення прибутковості діяльності підприємств – суб'єктів ЗЕД некоректно, але в будь-якому випадку за основу прийняття рішень та орієнтирів в діяльності підприємства слід взяти поєднання критеріїв забезпечення як прибутковості, так і безпеки його діяльності, у тому числі на зовнішніх для підприємства – суб'єкта ЗЕД ринках. В цілому, щодо концептуалізації безпекоорієнтованого управління у дослідженнях науковців різних сфер та галузей доцільно навести таке. У дисертаційній роботі Зачко О. [153] зазначено, що безпекоорієнтована методологія управління проектами та програмами – це дієвий механізм управління реформуванням та розвитком існуючих організаційно-технічних систем в умовах обмеженості ресурсів, де автором на основі огляду літературних джерел визначено, що сучасні тенденції розвитку теорії проектного менеджменту свідчать про поступовий перехід від управління на основі економічних показників до управління на основі цінностей, показників безпеки та соціального ефекту [153, с. 50]. Наведене свідчить про міждисциплінарну і міжгалузеву актуальність безпекоорієнтованого управління і активний пошук науковцями нових підходів із забезпечення безпеки підприємства та його розвитку. Ілляшенко О. у своїй роботі [178] підкреслює, що предметне поле дослідження економічної безпеки підприємства складається з низки нерозв'язаних або не повністю розв'язаних проблем, невирішених питань, дослідження яких спрямовано на поповнення теоретичного та експлейнарного базису економічної безпекології, подальший розвиток її дескриптивної та пояснювальної функцій, операціоналізацію та інструменталізацію її понять, що зрештою сприятиме створенню теоретичних та прикладних засад безпекоорієнтованого управління підприємством та його безпекозабезпечувальної діяльності [178, с. 49].

Концептуалізація безпекоорієнтованого управління інноваційним розвитком промислового підприємства досліджувалась у роботі Волощук Л. [45], у якій зазначено, що загальною метою безпекоорієнтованого управління інноваційним розвитком промислового підприємства є забезпечення задовільного рівня економічної безпеки в процесі та в результаті інноваційного розвитку, тобто певного бажаного стану

економічної безпеки інноваційного розвитку, а ключовим завданням стає збалансування між інноваційністю та безпечністю розвитку в системі певних їх ознак [44]. Збалансований підхід у системі безпекоорієнтованого управління, поєднуючи задоволення критеріїв прибутковості та економічної безпеки підприємства, є найбільш доречним і може бути застосований у різних сферах управління підприємством і певними видами його діяльності, що підкреслюється сучасними дослідниками.

Основні елементи безпекоорієнтованого управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємств наведено на рис. 1.8.

Управління, апіорі, передбачає наявність об'єктів і суб'єктів управління. Відповідно, об'єктами безпекоорієнтованого управління ЗЕД підприємства є економічна безпека і зовнішньо-економічна діяльність підприємства.

Суб'єктами управління є керівництво підприємства, працівники відділу ЗЕД та служби економічної безпеки. Всі зазначені суб'єкти впливають на процес ухвалення рішень, що стосуються економічної безпеки підприємства і його зовнішньо-економічної діяльності. Ступінь дієвості захисних механізмів економічної безпеки залежить від ефективності взаємодії зазначених суб'єктів та налагодженості інформаційних потоків між таким суб'єктами і в цілому по підприємству, що проявляється у своєчасності реагування на небезпеки, загрози та ризики різної природи походження.

Основними критеріями, за якими можливо оцінити вагомість та доцільність реалізації безпекоорієнтованого підходу до управління підприємством в цілому і його зовнішньо-економічною діяльністю зокрема, є безпека та прибутковість. Вище було обґрунтовано, що надання переваги одному з представлених критеріїв може призвести до втрати багатьох можливостей підприємства і варіантів його розвитку. Тому найбільш доцільним є критерій збалансованості безпеки та прибутковості, що передбачає комплексність реалізації безпекоорієнтованого управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємств.

Отже, використовуючи логіку даного підходу, забезпечення збалансованості необхідно розглядати у розрізі окремих об'єктів та суб'єктів управління. Так, на рис. 1.8, при визначенні управлінського впливу у межах такого об'єкта управління як економічна безпека підприємства, відбувається прийняття рішень відповідно до актуальних і потенційних ризиків та загроз діяльності підприємства (дотримання критерію безпеки), відбувається забезпечення прибуткової діяльності підприємства з урахуванням негативного впливу середовища (дотримання критерію прибутковості) та здійснюється знаходження оптимального співвідношення між станом безпеки та прибутком від діяльності (збалансованість).

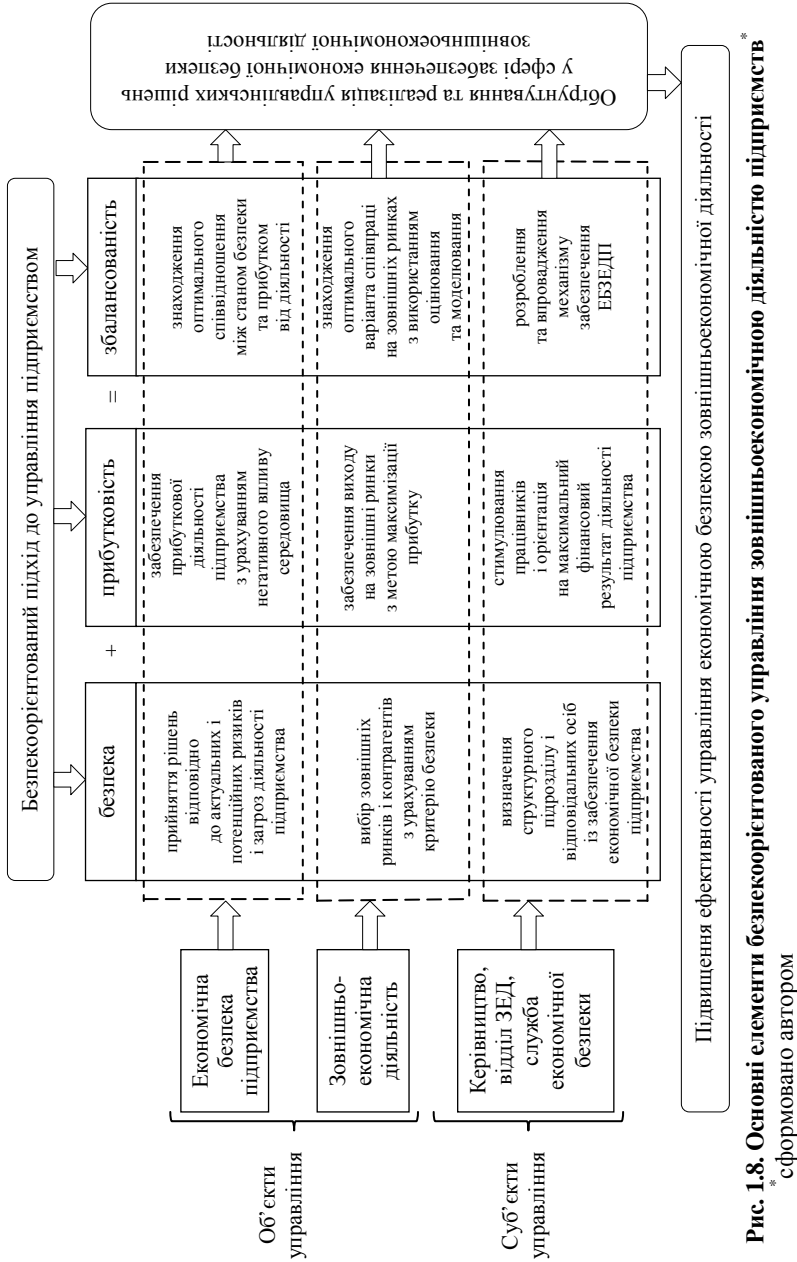


Рис. 1.8. Основні елементи безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства*
* сформувано автором

Зовнішньоекономічна діяльність як об'єкт управління також передбачає дотримання критерію безпеки, що реалізується за рахунок вибору зовнішніх ринків і контрагентів, та критерію прибутковості – за рахунок забезпечення виходу на зовнішні ринки з метою максимізації прибутку. Збалансованість забезпечується знаходженням оптимального варіанта співпраці на зовнішніх ринках з використанням оцінювання та моделювання взаємодії суб'єктів та сценарного прогнозування наслідків такої взаємодії.

Суб'єкти управління, що беруть участь у забезпеченні економічної безпеки підприємства і організації зовнішньоекономічної діяльності, безпосередньо формують управлінський вплив за досліджуваними критеріями, який проявляється у визначенні структурного підрозділу і відповідальних осіб із забезпечення економічної безпеки підприємства та стимулюванні працівників з орієнтацією на максимальний фінансовий результат діяльності підприємства. Збалансованість забезпечується за рахунок розроблення та впровадження механізму забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Охарактеризовані елементи безпекоорієнтованого підходу дозволяють здійснювати обґрунтування та реалізацію управлінських рішень у сфері забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності, що у результаті призводить до підвищення ефективності управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності і підприємства в цілому.

Представлені на рис. 1.8 взаємозв'язки між елементами безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, в першу чергу, корисні з позиції менеджменту підприємств, оскільки дозволяють ідентифікувати окремі блоки прийняття управлінських рішень за відповідними критеріями і пояснюють специфіку формування управлінського впливу за окремими критеріями.

Дослідження практичних і теоретичних аспектів економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств передбачає формування основних етапів безпекоорієнтованого управління такою діяльністю.

Структурно-логічну схему дослідження з орієнтацією на реалізацію положень безпекоорієнтованого управління представлено на рис. 1.9.

Важливість зовнішньоекономічної діяльності для вітчизняних підприємств та потреба у забезпеченні їх економічної безпеки, обумовлюють актуальність впровадження безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю на промислових підприємствах.

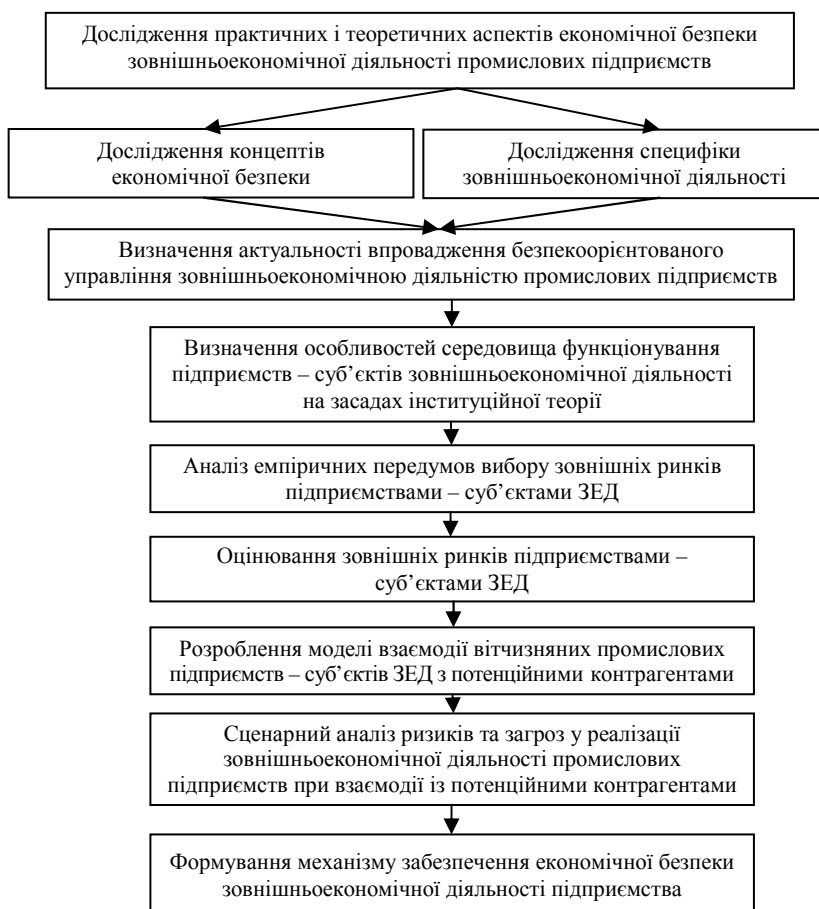


Рис. 1.9. Загальна структурно-логічна схема дослідження процесів формування безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств*
*сформовано автором

Характеристику основних підходів до управління підприємством наведено у таблиці 1.14.

Більшість з охарактеризованих підходів є загальновідомими і не потребують детального і розширеного опису. Однак деякі їх недоліки доцільно уточнити і навести.

Таблиця 1.14

Характеристика основних підходів до управління підприємством*

Назва підходу	Характеристика підходу
Системний	Комплексне вивчення складних об'єктів як єдиної цілісної системи у нерозривному зв'язку з усіма її складовими елементами
Ситуаційний	Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретні обставини, які на певний період часу мають великий вплив на його функціонування, а основна мета – адаптація управління підприємством до цих обставин
Процесний	Згідно із підходом управління – це серія взаємопов'язаних і універсальних управлінських процесів
Функціональний	Потреба розглядається як сукупність функцій, які треба виконувати для її задоволення
Проектний	Сфокусований на реалізацію окремої цілі за проектним принципом
Динамічний	Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках і співвідпорядкованості, проводиться ретроспективний аналіз за п'ять і більше років і перспективний аналіз (прогноз)
Комплексний	Сутність цього підходу полягає у врахуванні технічних, економічних, соціальних та інших аспектів управління
Маркетинговий	Орієнтація керуючої підсистеми на інтереси споживачів і кінцевий результат
Нормативний	Полягає у встановленні нормативів управління за всіма підсистемами менеджменту
Відтворювальний	Ґрунтується на орієнтації щодо постійного оновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами
Поведінковий	Полягає у тому, щоб допомогти працівнику усвідомити власні можливості
Адміністративний	Сутність підходу полягає в регламентації функцій, прав, обов'язків, елементів системи управління в нормативних актах
Інтеграційний	Встановлюються взаємозв'язки між окремими підсистемами та елементами управлінської системи, рівнями і суб'єктами управління
Кількісний	Полягає у використанні кількісних оцінок за допомогою математичних, статистичних, інженерних розрахунків тощо

Продовження таблиці 1.14

Назва підходу	Характеристика підходу
Безпеко-орієнтований	Спрямований на досягнення бажаного стану безпеки та ефективної (прибуткової) діяльності підприємства за наявності негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, що забезпечується прийняттям управлінських рішень суб'єктами управління різних рівнів

* систематизовано автором за [105, 177, 178, 250]

Майже універсальним є системний підхід, хоча за його певною «глобальністю» може втрачатися деяка «індивідуальність». Це стосується процесів, явищ і специфічних напрямів діяльності суб'єктів господарювання. Однак з позиції економічної безпеки макро-, мезо- та мікрорівнів, такий підхід використовують надзвичайно часто.

Ситуаційний підхід, навпаки, концентрує увагу менеджменту на вирішенні проблем у межах окремих ситуативних елементів, а стратегічне бачення розвитку всього процесу залишається за межами розгляду. При цьому не всі дії, явища та процеси можна ідентифікувати з прив'язкою до певної ситуації, що певною мірою ускладнює практичне використання даного підходу і особливо при забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Процесний та функціональний підходи можуть застосовуватись при вирішенні різноманітних управлінських проблем, однак сфера безпеки передбачає у більшому ступені попередження негативних явищ і врахування загрозливих тенденцій, а зазначені підходи більш прив'язані до дій та явищ, що вже відбулися.

Інші, наведені у таблиці 1.14, підходи є неоднозначними як у сприйнятті, так і у практичному застосуванні, оскільки їх трактування доволі часто є «розмитим» і фрагментарним, а для потреб забезпечення економічної безпеки необхідна чіткість, зрозумілість та наявність ефекту упередження негативних явищ.

На відміну від інших загальноновизнаних підходів, безпекоорієнтоване управління спрямоване на досягнення бажаного стану безпеки та ефективної (прибуткової) діяльності підприємства за наявності негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, що забезпечується прийняттям управлінських рішень суб'єктами управління різних рівнів.

Враховуючи важливість середовища функціонування підприємств, одним з ключових етапів реалізації безпекоорієнтованого управління є визначення особливостей середовища функціонування під-

приємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на засадах інституційної теорії, оскільки саме ця теорія базується на дотриманні певних правил і норм (як формальних, так і неформальних) та дозволяє визначити стратегічні орієнтири у формуванні зовнішньоекономічних відносин вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Процеси взаємодії на ринках, у багатьох випадках, передбачають наявність не лише прямих зв'язків вітчизняних суб'єктів ЗЕД і контрагентів, а й наявність принципал-агентських відносин між суб'єктами ринків. Це значно ускладнює процеси налагодження контрактних відносин між суб'єктами такої взаємодії і потребує відповідного інструментарію ідентифікації та запобігання проявам опортуністичної поведінки будь-якого суб'єкта.

Наступним етапом, безперечно актуальним для сфери ЗЕД, є аналіз емпіричних передумов вибору зовнішніх ринків підприємствами – суб'єктами ЗЕД. Такий аналіз буде фундаментом економічної безпеки, оскільки дозволяє оцінити реальний стан речей у конкретній галузі на визначених ринках і врахувати позицію менеджменту діючих суб'єктів господарювання щодо їх стратегії розвитку (за її наявності) і перспектив виходу на нові ринки.

У багатьох випадках вибір ринків є більшою мірою інтуїтивним або заснованим на минулому досвіді. Лише деякі підприємства намагаються оцінити привабливість і безпеку потенційних ринків, що обумовлює необхідність розроблення комплексного підходу до оцінювання зовнішніх ринків підприємствами – суб'єктами ЗЕД, на основі максимально можливого використання та аналізу інформації про конкретний ринок. При цьому застосування лише інформації, наведеної у різноманітних рейтингах та галузевих прогнозах розвитку ринків, не дозволяє приймати обґрунтовані рішення. Тому необхідно комплексно використовувати експертні методи, різноманітні прогностичні оцінки та враховувати практичний досвід підприємств. Також доцільно збалансовано підходити до оцінювання зовнішніх ринків як з позиції безпеки діяльності на них для конкретних підприємств, так і з позиції отримання максимального прибутку за мінімального зростання обсягів витрат.

Зрозуміло, що оцінювання ринків є необхідною складовою безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю, але без взаємодії з контрагентами будь-якого ринку, що був оцінений з позиції різних підходів, немає сенсу використовувати оцінки для потреб менеджменту підприємств. Сам ринок, у переважній більшості випадків, не створює небезпек для підприємства – суб'єкта ЗЕД, вони виникають при виході на такий ринок і взаємодії з його учасниками (контрагентами). Тому розроблення моделі взаємодії вітчизняних промислових підприємств – суб'єктів ЗЕД з потенційними контрагентами

є необхідною складовою комплексного забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності таких підприємств.

Незважаючи на ступінь безпеки ринку для кожного конкретного підприємства, моделювання процесів взаємодії з потенційними контрагентами дозволяє менеджменту підприємств аналізувати всі можливі альтернативи і обирати оптимальний варіант взаємодії з вигодою для всіх учасників процесу. Це є найбільш прийнятним варіантом, оскільки зменшення внутрішньої напруги між потенційними партнерами та орієнтація на максимізацію виграшу для всіх учасників взаємодії, забезпечує гармонізацію інтересів і максимальну концентрацію всіх учасників на досягнення бажаного результату. Моделювання процесів взаємодії також дозволяє виявити приховані загрози, які на перший погляд не є суттєвими, однак у процесі практичної співпраці суб'єктів на конкретному ринку можуть створювати перешкоди, які будуть надто вагомими і непереборними. Тому, окрім моделювання, у процесі реалізації безпекоорієнтованого підходу необхідно здійснювати сценарний аналіз ризиків та загроз у реалізації зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств при взаємодії з потенційними контрагентами.

Необхідно чітко розуміти, від чого і яким чином захищатись, і лише після цього чітко впроваджувати у систему управління підприємством відповідні механізми. Сценарний аналіз передбачає формування низки сценаріїв з різним наповненням і фіналом. При цьому, деякі з наведених сценаріїв можуть здаватися на перший погляд малоймовірними, однак, як показує досвід діяльності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках, ситуації можуть бути різними, як і ризики, що їх супроводжують.

Ідентифікація ризиків у межах відповідних сценаріїв надає менеджменту підприємств інформацію, що обумовлює подальше використання необхідних управлінських інструментів і сфера економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності не є виключенням.

Проаналізовані вище елементи безпекоорієнтованого підходу, потребують практичної їх реалізації виконавцями різних рівнів, що можливо лише за умови використання відповідних механізмів. Тому формування механізму забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства є логічним завершальним етапом реалізації підходу на конкретному підприємстві, оскільки дозволяє перейти у більш практичну площину управління та на основі управлінського впливу і відповідних інформаційно-управлінських імпульсів забезпечити логічне впровадження і життєздатність безпекоорієнтованого підходу у сфері ЗЕД.

Викладене дозволяє сформувати та узагальнити змістову характеристику складових безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств (табл. 1.15).

Таблиця 1.15

Змістова характеристика складових безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств*

Складова	Характеристика
Сутність підходу	Орієнтація на досягнення бажаного стану безпеки та ефективної (прибуткової) зовнішньоекономічної діяльності підприємства за наявності негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, що забезпечується прийняттям управлінських рішень суб'єктами управління різних рівнів
Об'єкт	Зовнішньоекономічна діяльність та економічна безпека підприємства
Предмет	Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності підприємства
Принципи	Економічної доцільності, збалансованості, комплексності та інші загально визнані принципи
Орієнтація	Розширення стратегічних перспектив розвитку підприємства за рахунок виходу на зовнішні ринки з дотриманням критеріїв безпеки та прибутковості зовнішньоекономічної діяльності
Задачі	Дослідження концептів економічної безпеки, аналіз середовища функціонування підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, оцінювання зовнішніх ринків з позиції безпеки діяльності підприємств – суб'єктів ЗЕД на таких ринках, вибір потенційних контрагентів на зовнішніх ринках, ідентифікація ризиків і загроз у сфері зовнішньоекономічної діяльності, формування механізму забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства
Механізм реалізації	Формування механізму забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності та його інтеграція у загальну систему управління підприємством
Структура	Ідентифікація елементів підходу, оцінювання зовнішніх ринків, обґрунтування вибору потенційних контрагентів, сценарний аналіз ризиків та загроз притаманних зовнішньоекономічній діяльності, формування механізму забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Продовження таблиці 1.15

Складова	Характеристика
Особливості	Забезпечення збалансованості безпеки та прибутковості у процесі реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства
Результат	Досягнення бажаного стану економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

* розроблено автором

Коментуючи інформацію, наведену у таблиці 1.15, доцільно зупинитись саме на специфічних аспектах безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Сутність підходу полягає у орієнтації на досягнення бажаного стану безпеки та ефективної (прибуткової) зовнішньоекономічної діяльності підприємства за наявності негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, що забезпечується прийняттям управлінських рішень суб'єктами управління різних рівнів.

Оскільки об'єкти і суб'єкти були досліджені вище, необхідно зупинитись на принципах, які крім широко розповсюджених, включають принципи економічної доцільності, збалансованості та комплексності. Саме вони є визначальними у межах безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. Це пояснюється виникненням додаткових витрат, які можуть перевищувати очікувані результати, що не дозволяє реалізовувати один з головних принципів управління – економічну доцільність. У свою чергу, збалансованість і комплексність дозволяють всебічно і чітко формалізовано реалізовувати безпекоорієнтований підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Орієнтація окресленого підходу направлена на розширення стратегічних перспектив розвитку підприємства за рахунок виходу на зовнішні ринки, з дотриманням критеріїв безпеки та прибутковості зовнішньоекономічної діяльності, а основні задачі відповідають зазначеним на рис. 1.8 процесам формування безпекоорієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств.

Механізм реалізації полягає безпосередньо у формуванні механізму забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності та його інтеграції у загальну систему управління підприємством.

Структура підходу обумовлюється визначеною послідовністю виконання завдань з урахуванням особливостей безпекоорієнтованого підходу та спрямована на досягнення кінцевого результату управління,

що полягає у досягненні бажаного стану економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Таким чином, саме безпекоорієнтований підхід в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств, здатен забезпечити менеджмент підприємств необхідним інструментарієм у процесі реалізації безпекозабезпечувальних заходів.

Розділ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РЕАЛІЗАЦІЇ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В ЗЕД ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Стратегічні орієнтири у формуванні зовнішньоекономічних відносин вітчизняних суб'єктів ЗЕД та їхній вплив на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Сьогодні об'єктивною тенденцією є подальша інтеграція суб'єктів української економіки до світової економіки. Зважаючи на активну інтеграцію вітчизняного бізнесу у світові економічні процеси, важливо забезпечити організаційну прозорість та економічну доцільність зовнішньоекономічних операцій для тих товаровиробників, які прагнуть досягти міжнародної конкурентоспроможності і здійснюють випуск продукції, що може бути експортована у інші країни. Враховуючи зміну пріоритетів у зовнішньоекономічній політиці України – ускладнення стосунків з Російською Федерацією (аж до повного розірвання за окремими сегментами ринку) та переорієнтацію на країни Європейського союзу, існує об'єктивна необхідність у формуванні нових підходів до забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД.

В умовах падіння платоспроможного попиту на більшості вітчизняних ринків та падіння експорту на ринку Російської Федерації, вітчизняні підприємства вимушені шукати нові ринки збуту і нових партнерів для розвитку своєї діяльності за межами України. При цьому формуються нові умови ведення бізнесу, які передбачають виникнення значної кількості факторів негативного впливу і потребують превентивних заходів від менеджменту підприємства та його системи економічної безпеки (за її наявності). Фактичний досвід взаємодії вітчизняних промислових підприємств з іноземними партнерами дозволяє констатувати неоднозначне відношення до «чистоти» ведення бізнесу у багатьох країнах (у тому числі європейських). Тому, беззаперечно відносити європейських партнерів до апріорі «абсолютно безпечної»

категорії партнерів з точки зору формування економічної безпеки підприємства не доцільно. Стабільність інституційного середовища багатьох європейських країн на сьогодні не забезпечує абсолютну безпеку суб'єктам господарювання, оскільки глобальні соціально-економічні процеси суттєво впливають на економічне становище більшості країн, і переважно цей вплив є дестабілізуючим.

Сьогодні в європейській економіці і Європі в цілому існують свої проблеми, які можуть негативно вплинути на економічну безпеку українських підприємств, які орієнтовані виключно на співпрацю з країнами Європи. Навала мігрантів з Сирії та інших країн, терористичні атаки, санкції по відношенню до Росії – все це у комплексі формує негативний тренд розвитку економіки Європи і дестабілізацію курсу євро по відношенню до інших іноземних валют. Ринки Європи стають ще більш складними з позиції виходу на них для суб'єктів іноземних держав, у тому числі і за рахунок цілеспрямованого захисту національних товаровиробників урядами європейських країн. Попри декларування вільного доступу українських виробників на ринки країн Європи, до сьогодні на багатьох європейських ринках для захисту національних інтересів застосовується заходи тарифного і нетарифного регулювання.

Варто відзначити й інший аспект проблемної на сьогодні ситуації для вітчизняних суб'єктів ЗЕД при їхній орієнтації на європейський ринок. Європейські ринки насичені високотехнологічними товарами, і часто продукція вітчизняного виробництва не задовольняє вимогам щодо рівня якості та технологічності, й через це не є конкурентоспроможною. Тому більшість української продукції, що експортується до країн Європи, має сировинний характер і є низькотехнологічною. Хоча деякі галузі, точніше кажучи, деякі підприємства, і сьогодні є конкурентоспроможними на зовнішніх ринках за рахунок специфічності своєї продукції і конкурентоспроможності за ціною, більшість українського експорту має все ж сировинний або агропромисловий характер. Спостерігається негативна тенденція у зв'язку з нестабільністю соціально-політичної ситуації у нашій країні. Динаміку експорту та імпорту торгівлі товарами та послугами в Україні за 2010–2015 роки наведено на рис. 2.1.

Протягом 2010–2013 років імпорт товарів та послуг в Україні перевищував експорт продукції, і лише у 2014 та 2015 роках відбулося перевищення експорту продукції над імпортом. Так, обсяг експорту товарів та послуг України у 2015 році становив 46647,9 млн дол. США, імпорту – 42583,4 млн дол. Порівняно із 2014 роком експорт скоротився на 27,2 %, імпорт – на 29,9 %.

Сальдо зовнішньої торгівлі України за 2010–2015 рр. наведено на рис. 2.2.

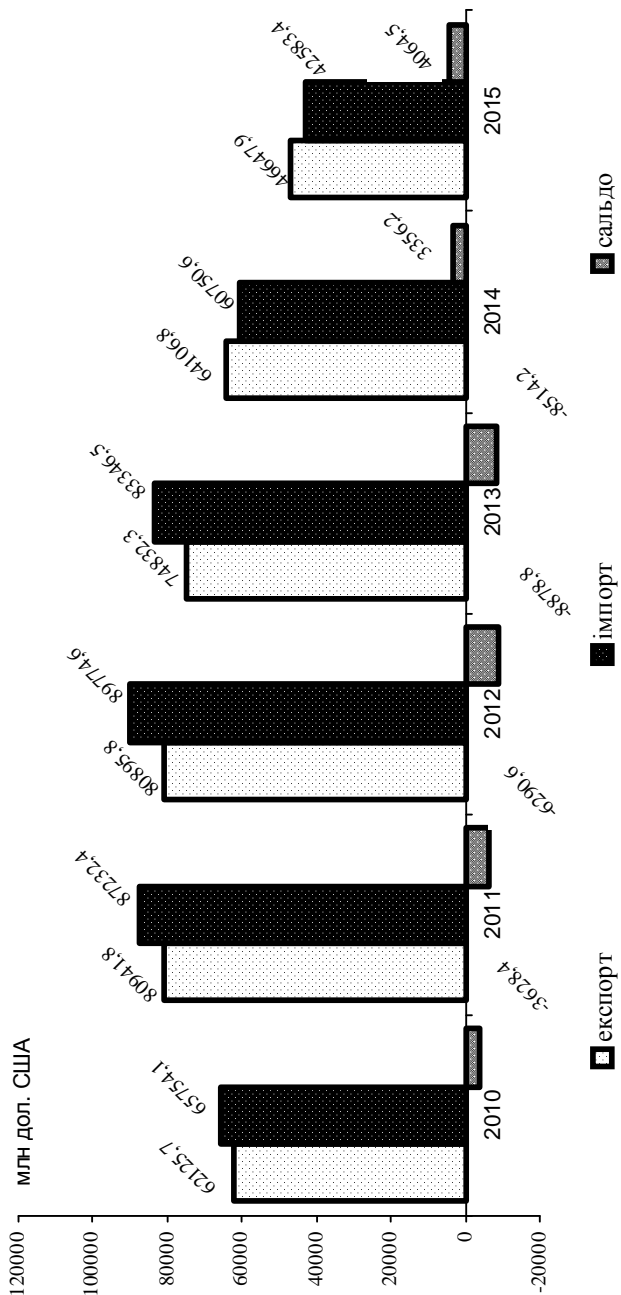


Рис. 2.1. Динаміка експорту та імпорту торгівлі товарами та послугами в Україні за 2010–2015 рр., млн дол. США*
* сформувано автором за [157; 344, с. 12, 18]

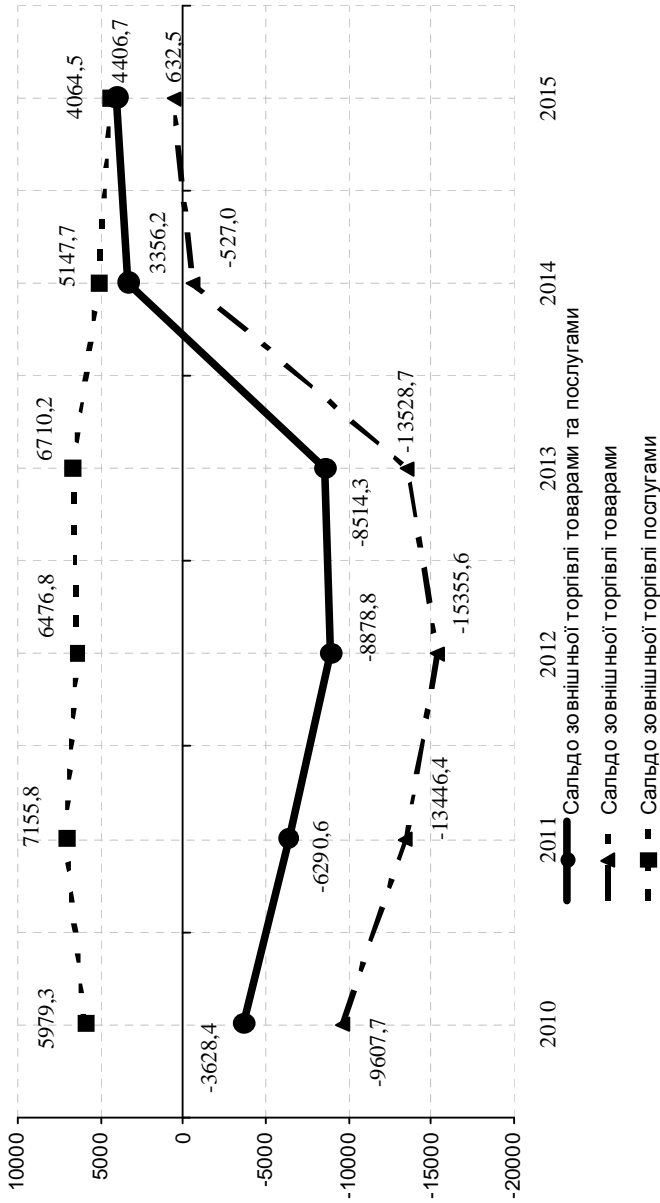


Рис. 2.2. Сальдо зовнішньої торгівлі України за 2010–2015 рр., млн дол. США*
* сформовано автором за [157; 344, с. 17, 18]

У 2014 та 2015 роках загальне сальдо зовнішньої торгівлі України було позитивним і становило у 2014 р. – 3356,2 млн дол. США та у 2015 р. – 4064,5 млн дол. США. Позитивним фактом є те, що загальне сальдо зовнішньої торгівлі України у 2015 році порівняно з 2014 роком зросло на 21,1 %, попри всі складнощі в Україні. Однак, слід зазначити, що позитивна сума сальдо зовнішньої торгівлі у 2014 році сформувалася за рахунок сальдо зовнішньої торгівлі послугами (5147,7 млн дол. США), адже сальдо зовнішньої торгівлі товарами протягом аналізованого періоду залишається від'ємним (–527,0 млн дол. США).

На формування позитивного сальдо вплинули в основному обсяги таких послуг, як транспортні послуги, послуги з переробки матеріальних ресурсів, послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги. Сальдо послуг трубопровідного транспорту становило 2,2 млрд дол., послуг з переробки товарів з метою реалізації за кордоном – 1,3 млрд дол., комп'ютерних послуг – 0,9 млрд дол., залізничного транспорту – 0,7 млрд дол., повітряного та морського транспорту – по 0,6 млрд дол. [344, с. 10].

У 2015 році зовнішньоторговельне сальдо було позитивним як за рахунок сальдо зовнішньої торгівлі послугами (4406,7 млн дол. США), так і за рахунок зовнішньої торгівлі товарами (632,5 млн дол. США). Загальний обсяг експорту товарів та послуг протягом 2010–2015 років наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальний обсяг експорту товарів та послуг протягом 2010–2015 рр.*

Рік, млн дол. США						Темп зміни, %				
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Усього (товари і послуги)										
62125,7	80941,8	80895,8	74832,3	64106,8	46647,9	130,29	99,94	92,50	85,67	72,77
Країни СНД										
23925,3	31876,9	30722,4	27362,2	18890,8	11319,2	133,24	96,38	89,06	69,04	59,92
Інші країни світу										
38200,4	49064,9	50173,4	47470,1	45216,0	35328,7	128,44	102,26	94,61	95,25	78,13
У т.ч. країни ЄС										
16039,5	21395,8	20688,1	20159,0	20383,0	15287,1	133,39	96,69	97,44	101,11	75,00
Товари										
50744,3	67594,1	67779,8	62305,9	53901,7	38134,8	133,21	100,27	91,92	86,51	70,75
Країни СНД										
18482,9	25835,8	24911,3	21672,1	14882,3	7808,7	139,78	96,42	87,00	68,67	52,47
Інші країни світу										
32261,4	41758,3	42868,5	40633,8	39019,4	30326,1	129,44	102,66	94,79	96,03	77,72

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
У т.ч. країни ЄС										
12916,4	17862,9	16937,9	16573,5	17002,9	13017,5	138,30	94,82	97,85	102,59	76,56
Послуги										
11381,4	13347,7	13116,0	14233,2	11520,8	9551,1	117,28	98,26	108,52	80,94	82,90
Країни СНД										
5442,4	6041,1	5811,1	5814,9	4034,3	3518,5	111,00	96,19	100,07	69,38	87,21
Інші країни світу										
5939,0	7306,6	7304,9	8418,3	7486,5	6032,6	123,03	99,98	115,24	88,93	80,58
У т.ч. країни ЄС										
3123,1	3532,9	3750,2	4195,7	3991,6	2859,2	113,12	106,15	111,88	95,14	71,63

*сформовано автором за [157, 344]

Дані таблиці 2.1 свідчать про зростання обсягів експорту вітчизняних виробників у 2011 році порівняно з 2010 роком, і його зменшення протягом 2012–2015 років як за товарами і послугами разом, так і окремо, а також як на ринках країн СНД так і на ринках ЄС та ринках інших країн. Найбільш стрімке падіння відмічається саме у 2015 році.

Для наочності обсяг експорту товарів та послуг з України в країни СНД, ЄС та інші країни світу у 2010, 2014 та 2015 роках наведено на рис. 2.3.

Протягом аналізованого періоду спостерігається зростання частки експорту товарів та послуг у країни ЄС та її зменшення – у країни СНД. Спостерігається хоча й повільна, але все ж переорієнтація вітчизняних виробників на ринки країн Європи: якщо порівнювати питому вагу експорту товарів та послуг у країни ЄС протягом аналізованого періоду, то слід відмітити, що вона у 2010 році становила – 25,66 %, а у 2015 році – 32,77 %, таким чином за п'ять років відбулося зростання на 7,11 %, й сьогодні третина доходів вітчизняної економіки пов'язана саме з експортом товарів та послуг у країни Європи.

Аналізуючи тісноту зовнішньоекономічних зв'язків із країнами СНД, слід відзначити, що питома вага експорту товарів та послуг у країни СНД у 2010 році становила – 38,57 %, а у 2015 році – 24,27 %, отже відбулося зменшення експорту у країни СНД за структурою експорту в цілому на 14,3 %.

Якщо порівнювати показники питомої ваги експорту у країни СНД за 2014 та 2015 роки, то помітні певні зміни і простежується переорієнтація України на ринок країн ЄС, і, відповідно, зменшення кількості експортованих товарів та послуг у країни СНД:

1) питома вага експорту товарів та послуг у країни ЄС в 2014 р. становила 31,8 %, а у 2015 р. – 32,77 %. Таким чином, зростання складо 0,97 %;

2) питома вага експорту товарів та послуг у країни СНД в 2014 р. становила 29,46 %, а у 2015 р. – 24,27 %. Отже, скорочення склало 5,19 %;

3) питома вага експорту товарів та послуг в інші країни у 2014 р. становила 38,74 %, а у 2015 році – 42,96 %. Таким чином, зростання склало 4,22 %.

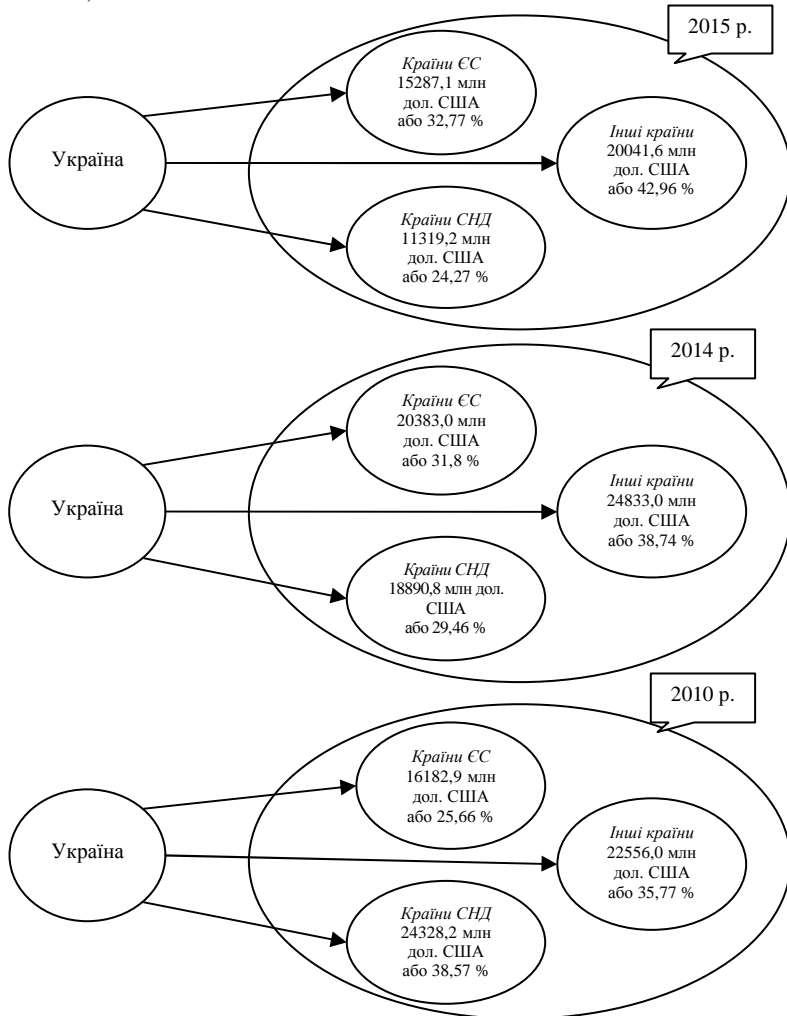


Рис. 2.3. Обсяг експорту товарів і послуг з України в країни СНД, ЄС та інші країни світу у 2010, 2014 та 2015 роках*

* побудовано автором за даними табл. 2.1

Аналізуючи структуру експорту за 2010–2015 роки, можна побачити поступову переорієнтацію української економіки на зв'язки із країнами ЄС й скорочення зв'язків з Російською Федерацією. Аналогічна тенденція спостерігається і у імпорті товарів та послуг протягом 2010–2015 років. Загальний обсяг імпорту товарів та послуг протягом 2010–2015 років наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Загальний обсяг імпорту товарів та послуг протягом 2010–2015 років*

Рік, млн дол. США						Темп зміни, %				
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014
Усього (товари і послуги)										
65754,1	87232,4	89774,6	83346,5	60750,6	42583,4	132,66	102,91	92,84	72,89	70,10
Країни СНД										
27540,8	38246,4	35556,1	29207,2	18441,2	11257,9	138,87	92,97	82,14	63,14	61,05
Інші країни світу										
38213,3	48986,0	54218,5	54139,3	42309,4	31325,5	128,19	110,68	99,85	78,15	74,04
У т.ч. країни ЄС										
22004,5	28642,4	29675,1	30969,6	24207,6	17956,0	130,17	103,61	104,36	78,17	74,18
Товари										
60352,0	81040,5	83135,4	75834,6	54428,7	37502,3	134,28	102,59	91,22	71,77	68,90
Країни СНД										
26607,2	37080,1	34317,9	27741,5	17276,9	10473,1	139,36	92,55	80,84	62,28	60,62
Інші країни світу										
33744,8	43960,4	48817,5	48093,1	37151,8	27029,2	130,27	111,05	98,52	77,25	72,75
У т.ч. країни ЄС										
19004,2	25270,3	26033,9	26766,9	21069,1	15343,8	132,97	103,02	102,82	78,71	72,83
Послуги										
5402,1	6191,9	6639,2	7523,0	6373,1	5144,4	114,62	107,22	113,31	84,71	80,72
Країни СНД										
933,6	1166,3	1238,2	1466,5	1204,0	842,1	124,93	106,16	118,44	82,10	69,94
Інші країни світу										
4468,5	5025,6	5401,0	6056,5	5169,1	4302,3	112,47	107,47	112,14	85,35	83,23
У т.ч. країни ЄС										
3000,3	3372,1	3641,2	4212,0	3148,8	2616,5	112,39	107,98	115,68	74,76	83,10

Зростання імпорту відбувалося у 2010–2012 роках. Починаючи з 2013 року спостерігається скорочення імпорту, причому як за товарами і послугами разом, так і окремо, а також як на ринках країн СНД, так і на ринках ЄС та ринках інших країн. Найбільш стрімке падіння імпорту відмічається саме у 2015 році. Скорочення імпорту пов'язане із загальним погіршенням в українській економіці та скороченням платоспроможного попиту.

Обсяг імпорту товарів і послуг з країн СНД, ЄС та інших країн світу в Україну у 2010, 2014 та 2015 роках наведено на рис. 2.4.

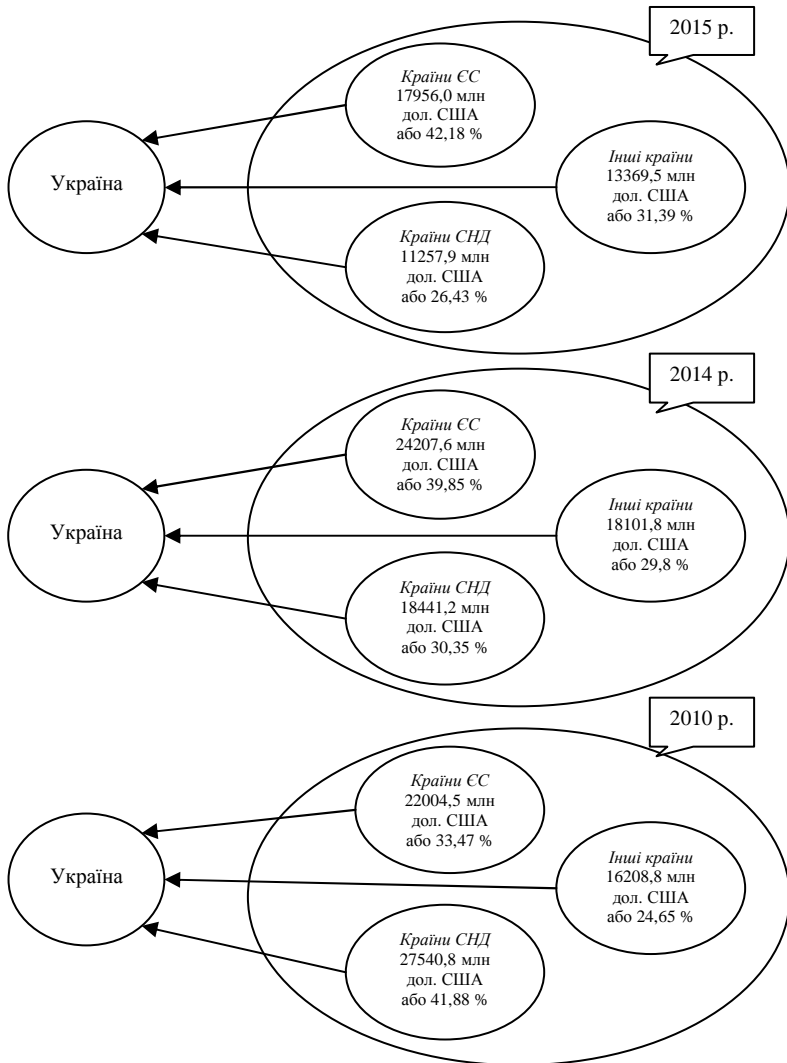


Рис. 2.4. Обсяг імпорту товарів і послуг з країн СНД, ЄС та інших країн світу в Україну у 2010, 2014 та 2015 роках*
* побудовано автором за даними табл. 2.2

Дані, наведені на рис. 2.4, свідчать про зростання у відсотковому значенні імпорту товарів та послуг з країн ЄС та їх зменшення з країн СНД. Аналогічна тенденція має місце щодо імпорту послуг. Більш докладний аналіз свідчить, що у 2015 році питома вага імпорту товарів та послуг з країн ЄС становила – 42,18 %, порівняно з 2014 роком зростання становило 2,33 %, а з 2010 роком – 8,74 %. Імпорт товарів та послуг з країн СНД у 2015 році склав 26,43 %, порівняно з 2014 роком скорочення становило 3,92 %, а з 2010 роком – 15,45 %. Імпорт товарів та послуг з інших країн у 2015 р. склав 31,39 %, порівняно з 2014 р. зростання становило 1,59 %, а з 2010 р. – 6,74 %.

Отже, як і щодо експортних операцій, під час здійснення імпорتنних операцій спостерігається чітка зміна орієнтирів щодо співпраці з боку вітчизняних підприємств з партнерами з Російської Федерації на користь партнерів з країн ЄС та інших країн. Така тенденція реалізується доволі повільно, але вона чітко простежується на рівні національної економіки України: поступовий відхід від співпраці із контрагентами з Російської Федерації та орієнтація на укріплення ділових зв'язків із європейськими партнерами.

Особливий інтерес під час аналізу представляє сфера послуг. Він викликаний тим фактом, що сфера послуг є дуже динамічною, може швидко розвиватися й таким чином забезпечувати зовнішньоторговельний баланс України. Крім того, сучасна світова економіка значною мірою є саме економікою послуг, й, отже, така орієнтація вітчизняних підприємств представляє стратегічний інтерес для подальшої інтеграції української економіки у світову.

Динаміку експорту та імпорту торгівлі послугами в Україні за 2010–2015 рр. представлено на рис. 2.5.

Експорт послуг у 2015 році становив 9551,1 млн дол. США, у 2014 році значення цього показника становить 11520,8 млн дол. США, отже відбулося зменшення на 17,1 %. Навіть порівняно з 2010 роком у 2015 році експорт послуг знизився на 16,1 %. Імпорт торгівлі послугами у 2015 році також значно знизився порівняно з попередніми роками, і становив 5144,4 млн дол. США, порівняно з 2014 роком (6373,1 млн дол. США) скорочення становило 19,28 %.

Коефіцієнт покриття експортом імпорту послуг у 2015 році склав 1,86 (у 2014 р. – 1,81).

Якщо ж порівнювати значення цього показника з 2010 роком (5402,1 млн дол. США), то він скоротився на 4,78 %. Таким чином, починаючи з 2013 року, відмічається значне падіння показників експорту та імпорту товарів та послуг, і ця невтішна тенденція продовжується й у 2016 р.

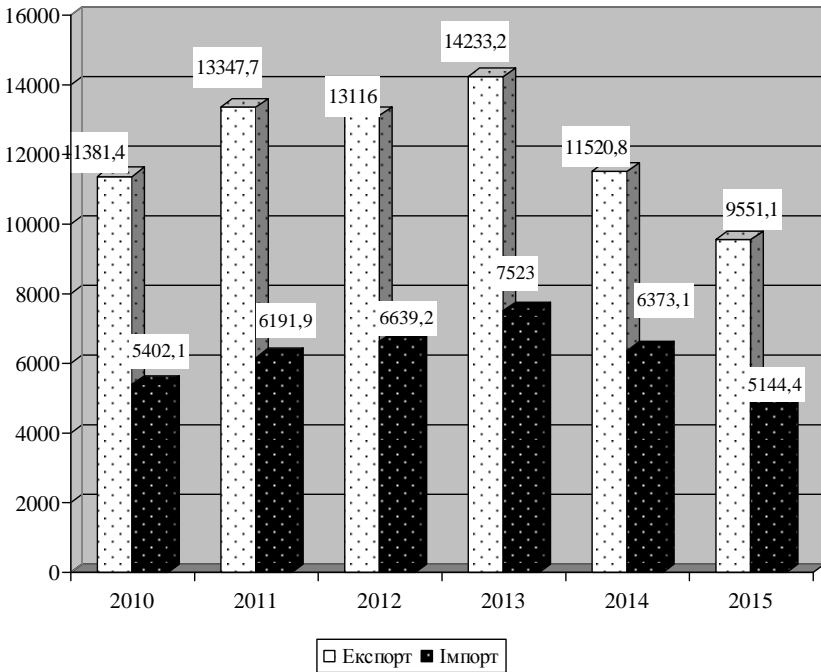


Рис. 2.5. Динаміка експорту та імпорту торгівлі послугами в Україні за 2010–2015 рр., млн дол. США*

* сформовано автором за [157; 344, с. 14]

Наочно видно дві тенденції: українська економіка протягом останнього часу демонструвала впевнене зростання експорту послуг, й тільки військові та політичні події останніх двох років в Україні зупинили таке зростання; попри падіння зовнішньоекономічної діяльності в цілому, сектор послуг в українській економіці має значний потенціал до свого зростання.

Продовжуючи аналіз зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, слід уважно подивитися на динаміку за останні два роки.

Темпи зростання (зниження) експорту-імпорту послуг (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком) у 2015 році наведено на рис. 2.6 [159], які свідчать про скорочення експорту послуг порівняно з попереднім періодом, починаючи з першого кварталу 2014 року, а скорочення імпорту послуг відбувається, почи-

наючи з першого півріччя 2014 року. Якщо ж аналізувати показники експорту та імпорту послуг у 2015 році, то слід відмітити, що відбулося незначне зростання починаючи з першого півріччя 2015 р. Отже, є підставі очікувати подальшого зростання вітчизняної економіки.

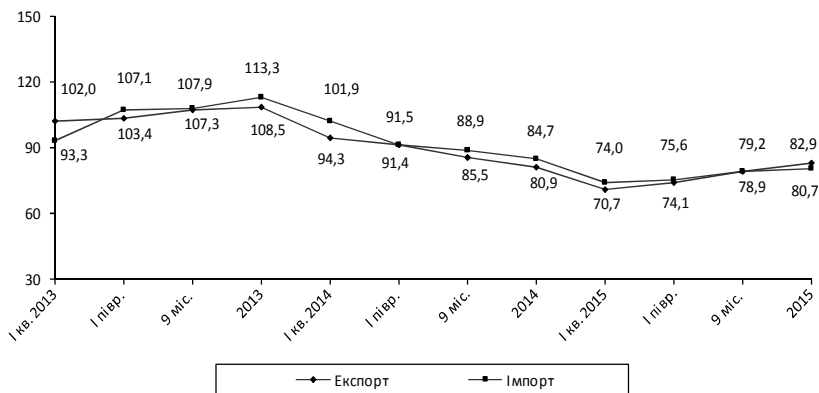
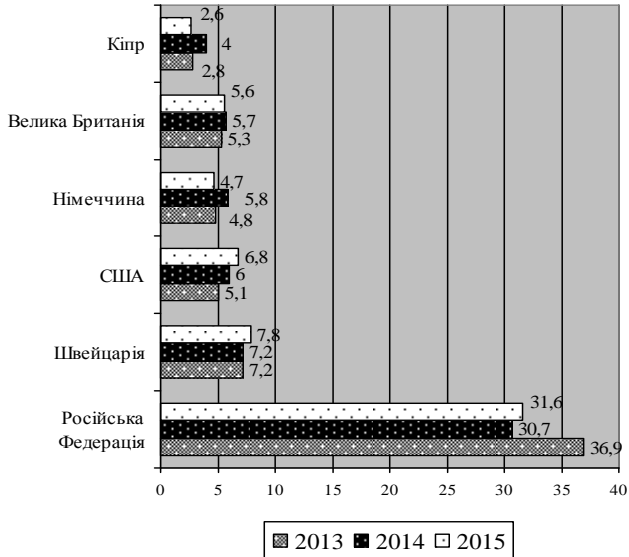


Рис. 2.6. Темпи зростання (зниження) експорту–імпорту послуг (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком) у 2015 році

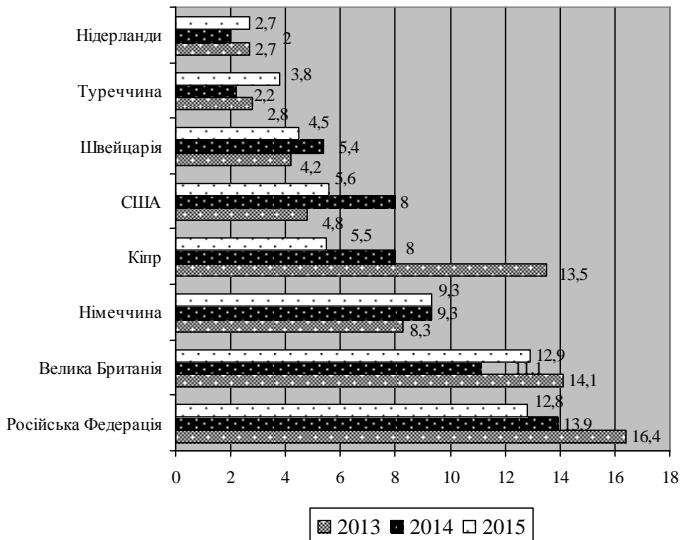
Аналізуючи стратегічні орієнтири у формуванні зовнішньоекономічних відносин вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, слід розглянути ті країни, на які орієнтуються вітчизняні підприємства у здійсненні своєї зовнішньоекономічної діяльності. Основні країни-партнери в експорті та імпорті послуг України у 2013–2015 рр. представлено на рис. 2.7.

У 2014 році основними країнами-партнерами під час проведення експортних операцій щодо послуг були Російська Федерація – 30,7 % загального обсягу експорту послуг, Швейцарія – 7,2 %, США – 6,0 %, Німеччина – 5,8 %, Велика Британія – 5,7 %, Кіпр – 4,0 %.

Протягом останніх років основні позиції у структурі експорту послуг за видами послуг залишились майже незмінними. У 2014 р. Серед послуг, що було надано українськими підприємствами, значну частку від загального обсягу експорту традиційно займали транспортні послуги (53 %). На експорт послуг у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуг припало 14,5 %, послуг з переробки матеріальних ресурсів – 11,6 %, ділових послуг – 10,9 % від загального наданого обсягу послуг.



Основні країни-партнери в експорті послуг



Основні країни-партнери в імпорті послуг

Рис. 2.7. Основні країни-партнери в експорті та імпорті послуг України (2013–2015 рр.), % від загального обсягу послуг за імпортом/експортом*
*сформовано автором за [109; 344, с. 212]

У 2015 році найбільші обсяги експорту послуг припали на Російську Федерацію – 31,6 % від загального обсягу наданих послуг, Швейцарію – 7,8 %, США – 6,8 %, Велику Британію – 5,6 %, Німеччину – 4,7 %, Туркменістан – 2,7 %, Кіпр – 2,6 % та Об'єднані Арабські Емірати – 2,1 %. У структурі експорту за 2015 рік найбільші обсяги припали на транспортні послуги – 54,8 % від загального обсягу експорту послуг, у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги – 15,9 %, з переробки матеріальних ресурсів – 11,1 % та ділові – 8,2 %.

У 2014 році головними партнерами українських підприємств в імпорті послуг були Російська Федерація – 13,9 % від загального обсягу послуг, Велика Британія – 11,1 %, Німеччина – 9,3 %, Кіпр – 8,0 %, США – 8,0 %, Швейцарія – 5,4 %, Туреччина – 2,2 % та Нідерланди – 2,0 %. У структурі імпорту послуг у 2014 році переважали транспортні послуги (21,6 %), державні та урядові послуги – 18,2 %, ділові – 15,6 %, послуги, пов'язані з фінансовою діяльністю – 12,6 %, туристичні послуги – 10,7 %, послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні – 8 %.

Якщо розглядати імпорт послуг в Україну у 2015 році, то головними партнерами в імпорті послуг у 2015 році були Велика Британія – 12,9 %, Російська Федерація – 12,8 %, Німеччина – 9,3 %, США – 5,6 %, Кіпр – 5,5 %, Швейцарія – 4,5 %, Туреччина – 3,8 % та Нідерланди – 2,7 %. Основу структури імпорту послуг у 2015 році склали транспортні послуги – 22,3 %, пов'язані з фінансовою діяльністю послуги – 16,5 %, державні та урядові послуги – 14,7 %, ділові – 13,4 %, послуги, пов'язані з подорожами – 11,6 %, послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні – 10,4 % [109]. Отже, структура та динаміка експорту та імпорту послуг за аналізований період істотно не змінилися, втім слід відзначити поступове скорочення частки Російської Федерації (у 2014 році – перше місце у структурі імпорту послуг, у 2015 році – друге місце).

Динаміку експорту та імпорту торгівлі товарами в Україні за 2010–2015 рр. наведено на рис. 2.8. Найбільші показники експорту та імпорту товарів спостерігалися у 2012 році: експорт становив – 67779,8 млн дол. США, а імпорт – 83135,4 млн дол. США. Найменше значення цих показників відмічається у останньому 2015 році: експорт становив – 38134,8 млн дол. США, а імпорт – 37502,3 млн дол. США. Нажаль, очевидною є спадна тенденція щодо експорту та імпорту товарів. Виникнення такої тенденції має багато причин, але очевидною є конфлікт на Сході України, який має комплексні негативні наслідки, у тому числі й щодо української економіки.

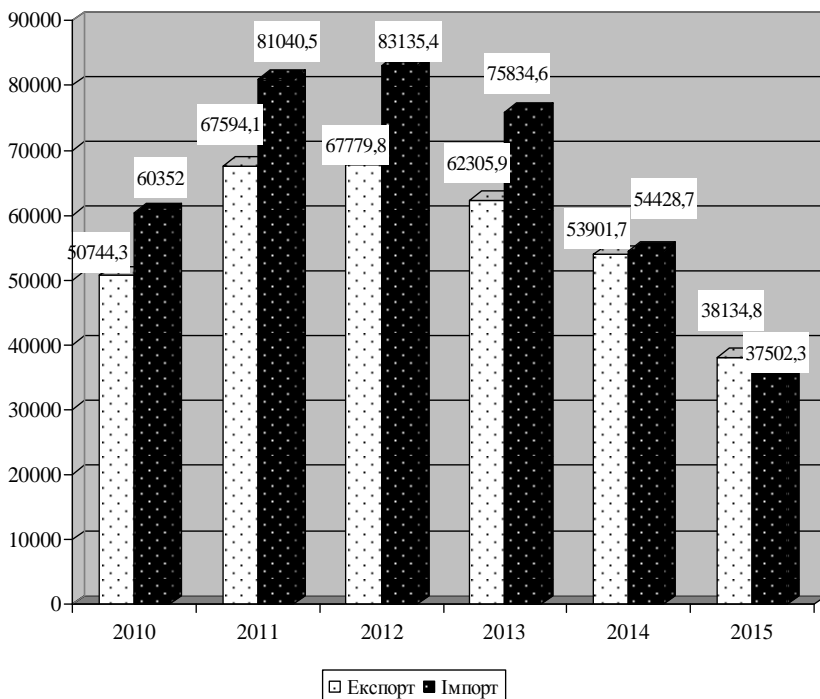


Рис. 2.8. Динаміка експорту та імпорту торгівлі товарами в Україні за 2010–2015 рр., млн дол. США *

* сформовано автором за [157; 344, с. 13]

Якщо ж аналізувати два останніх роки, то слід відмітити, що у 2014 році експорт становив 53901,7 млн дол. США, він зменшився на 13,5 % проти обсягу 2013 р., однак порівняно з 2010 роком збільшився на 6,2 %.

Імпорт товарів, також зменшився у 2014 р. порівняно з 2013 р. на 28,2 %, і також відбулося його зменшення порівняно з 2010 роком на 9,8 %. У 2015 році експорт товарів становив 38134,8 млн дол. США, він скоротився порівняно з 2014 роком на 29,3 % або на 15766,9 млн дол. Що ж стосується імпорту, то він становив 37502,3 млн дол. і зменшився порівняно з 2014 роком на 31,1 % або на 16926,4 млн дол. Позитивне сальдо становило 632,5 млн дол., а у 2014 році сальдо було негативне – 527,0 млн дол. Отже, коефіцієнт покриття експортом імпорту у 2015 році склав 1,02, а у 2014 році – 0,99. Тобто попри об'єктивне зменшення показників експорту та імпорту товарів, в україн-

ській економіці слід відзначити й позитивне явище, зокрема, – урівноваження зовнішньоторговельного балансу України.

Представляє інтерес динамічна характеристика експорту та імпорту товарів в Україні. Темпи зростання (зниження) експорту–імпорту товарів (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком) у 2015 році за місяцями наведено на рис. 2.9 [158].

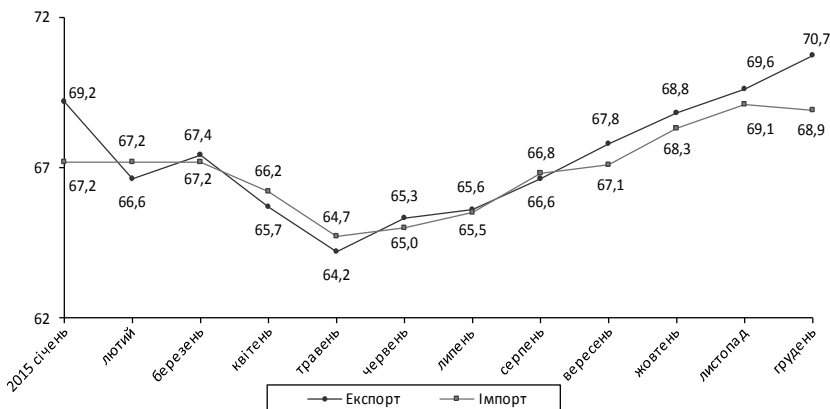
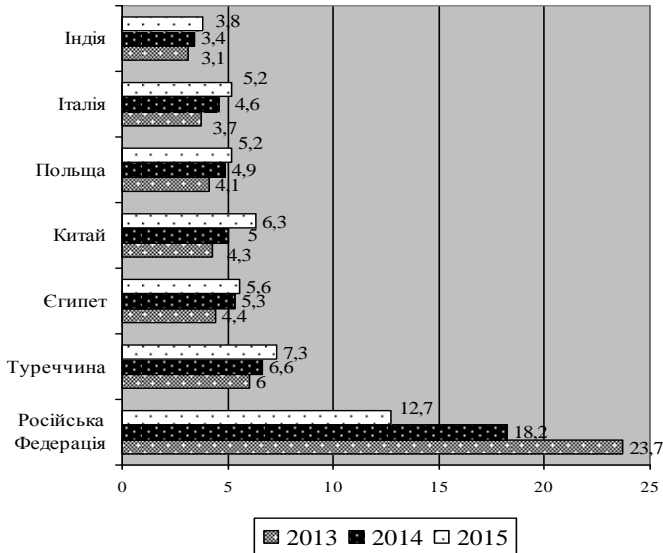


Рис. 2.9. Темпи зростання (зниження) експорту–імпорту товарів (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком) у 2015 році

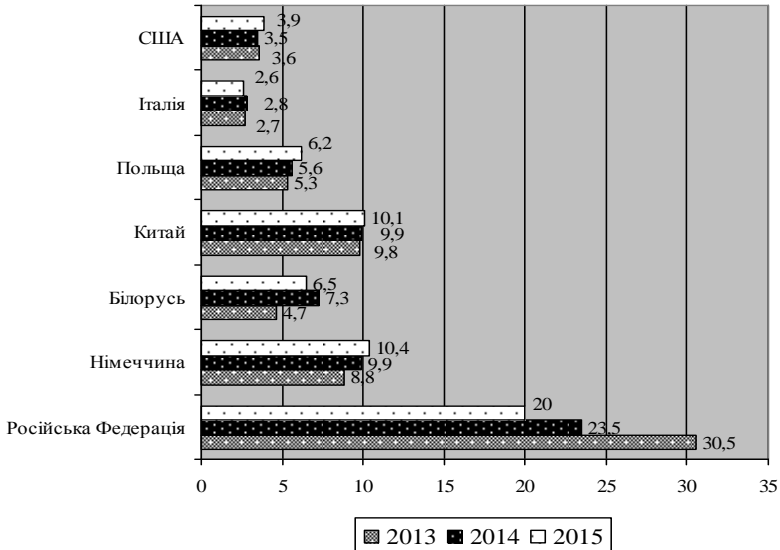
Дані, наведені на рис. 2.9, свідчать про суттєве падіння експорту та імпорту товарів у 2015 році порівняно з аналогічним періодом 2014 року. Найбільше скорочення експорту та імпорту відбулося у травні 2015 року. Найкращі показники експорту та імпорту продукції відмічаються у листопаді–грудні 2015 року. В якості позитивного моменту слід відзначити поступове відновлення зовнішньоекономічної активності вітчизняних підприємств – на рис. 2.9 видно зростаючий тренд, починаючи з другої половини 2015 року.

Основні країни-партнери в експорті та імпорті товарів України у 2013–2015 роках представлено на рис. 2.10.

Протягом 2013–2014 років більше всього товарів українські підприємства експортували в Росію: у 2013 році – 23,7 %, від загального обсягу експорту товарів, у 2014 році – 18,2 %, у 2015 році – 12,7 %. Така сама ситуація склалася і з імпортом товарів: у 2013 році – 30,5 % від загального експорту товарів, у 2014 році – 23,3 %, у 2015 році – 20,0 %.



Основні країни-партнери в експорті товарів



Основні країни-партнери в імпорті товарів

Рис. 2.10. Основні країни-партнери в експорті та імпорті товарів України у 2013–2015 рр., %*
*сформовано автором за [110; 344, с. 37]

Спостерігається чітка тенденція поступової відмови вітчизняних підприємств від співпраці з контрагентами з Російської Федерації: у 2013 році майже кожному четверту гривню доходів від експортної діяльності українські підприємства отримували саме від співпраці з Російською Федерацією; у 2015 році цей показник скоротився майже вдвічі, і тільки кожна восьма гривня вітчизняних виробників – це дохід від співпраці з Російською Федерацією.

У 2014 році найбільші за обсягом експортні поставки серед країн ЄС українські підприємства здійснювали до Польщі – 4,9 % від загального обсягу експорту товарів, до Італії – 4,6 %, Німеччини – 3,0 % та Угорщини – 2,8 %; серед інших країн: до Російської Федерації – 18,2 %, Туреччини – 6,6 %, Єгипту – 5,3 %, Китаю – 5,0 %, Індії – 3,4 % та Білорусі – 3,0 % [344, с. 9].

У структурі товарного експорту у 2014 р. переважали чорні метали – 23,9 % від загального обсягу експорту, зернові культури – 12,1 %, жири та олії тваринного або рослинного походження – 7,1 %, руди, шлак і зола – 6,4 %, механічні машини – 5,5 %, електричні машини – 5,0 %, палива мінеральні, нафта і продукти її перегонки – 3,7 %, вироби з чорних металів та насіння і плоди олійних рослин – по 3,1 %. У 2015 році українські підприємства здебільшого експортували до Російської Федерації – 12,7 % від загального обсягу експорту, Туреччини – 7,3 %, Китаю – 6,3 %, Єгипту – 5,5 %, Італії – 5,2 %, Польщі – 5,2 %, Індії – 3,8 % та Німеччини – 3,5 %. У 2015 році основу товарної структури українського експорту склали недорогочінні метали та вироби з них – 24,8 %, продукти рослинного походження – 20,9 %, механічні та електричні машини – 10,3 %, жири та олії тваринного або рослинного походження – 8,7 %, мінеральні продукти – 8,1 %, готові харчові продукти – 6,5 % та продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості – 5,6 % [159].

Отже, структура українського експорту майже не змінюється, хоча за останні роки відбувся її територіальний перерозподіл

Якщо розглядати структуру та динаміку українського імпорту, то у 2014 році найбільші надходження серед країн ЄС здійснювались з Німеччини – 9,9 % від загального обсягу імпорту товарів, Польщі – 5,6 %, Італії – 2,8 % та Угорщини – 2,7 %; серед інших країн: з Російської Федерації – 23,3 %, Китаю – 9,9 %, Білорусі – 7,3 % та США – 3,5 % [344, с. 9]. У структурі імпорту товарів значна частка традиційно припадала на мінеральні палива, нафту і продукти її перегонки – 27,8 %. Імпорт механічних машин складав 9,0 %, електричних машин – 7,0 %, пластмаси, полімерних матеріалів – 5,4 %, фармацевтичної продукції та засобів наземного транспорту, крім залізничного – по 4,5 %.

Найбільші імпорتنі поставки товарів у 2015 році надходили з Російської Федерації – 20,0 %, Німеччини – 10,4 %, Китаю – 10,1 %, Білорусі – 6,5 %, Польщі – 6,2 %, Угорщини – 4,1 % та США – 3,9 %. Мінеральні продукти склали 31,2 % від обсягу вартості імпорту, механічні та електричні машини – 16,7 %, продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості – 13,3 %, полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них – 7,1 %, недорогоцінні метали та вироби з них – 5,3 %, засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби – 4,7 %, готові харчові продукти – 4,3 % [159].

Таблиця 2.3

Динаміка експорту промислової продукції протягом 2010–2015 років*

Рік, млн дол. США						Темп зміни, %				
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014
1. Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості										
3479,17	5390,33	5058,92	4008,9	3054,1	2130,84	154,93	93,85	79,24	76,18	69,77
2. Полімерні матеріали, пластмаси та вироби										
685,28	937,69	999,58	784,8	586,4	412,56	136,83	106,60	78,51	74,72	70,35
3. Шкури необроблені, шкіра вичищена										
173,82	168,46	135,63	148,9	156,7	114,7	96,92	80,51	109,78	105,24	73,20
4. Деревина і вироби з неї										
828,20	1078,33	1060,61	1143,7	1262,6	1107,24	130,20	98,36	107,83	110,40	87,70
5. Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів										
940,52	1105,32	1132,08	1245,1	985,6	617,10	117,52	102,42	109,98	79,16	62,61
6. Текстильні матеріали та текстильні вироби										
735,84	863,85	783,84	809,4	785,8	634,23	117,40	90,74	103,26	97,08	80,71
7. Взуття, головні убори, парасольки										
174,77	208,84	175,91	198,7	202,8	150,85	119,49	84,23	112,96	102,06	74,38
8. Вироби з каменю, гіпсу, цементу										
399,48	549,24	582,78	582,2	479,3	331,58	137,49	106,11	99,90	82,33	69,18
9. Перли природні або культивовані, дорогоцінне або напівдорогоцінне каміння										
74,23	100,75	139,79	118,4	161,4	82,11	135,73	138,75	84,70	136,32	50,87
10. Недорогоцінні метали та вироби										
17332,55	22101,0	18889,85	17525,2	15229,0	9472,7	127,51	85,47	92,78	86,90	62,20
11. Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання										
5670,42	6759,0	7026,67	6826,5	5657,2	3943,80	119,20	103,96	97,15	82,87	69,71
12. Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби										
3262,44	4854,76	5963,47	3274,2	1472,1	679,98	148,81	122,84	54,90	44,96	46,19
13. Прилади та апарати оптичні, фотографічні										
252,31	281,49	296,46	291,1	232,0	158,68	111,57	105,32	98,19	79,70	68,40
14. Різні промислові товари										
416,63	556,23	609,04	658,9	736,3	524,32	133,51	109,49	108,19	111,75	71,21

*сформовано автором за [356–361]

Представляється доцільним приділити більшу увагу під час аналізу експортно-імпортних операцій вітчизняних підприємств та їхніх орієнтирів у зовнішньоекономічній діяльності саме промисловим підприємствам.

Динаміка експорту продукції вітчизняних промислових підприємств протягом 2010–2015 років представлена у таблиці 2.3, у якій простежується скорочення експорту промислової продукції у 2014 році порівняно з 2013 роком.

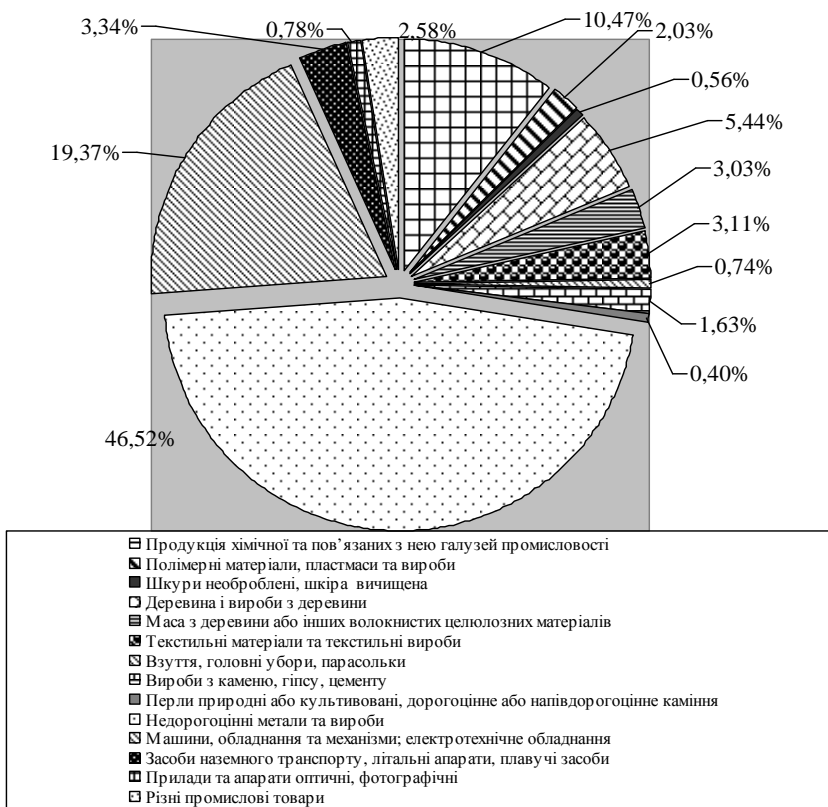


Рис. 2.11. Товарна структура експорту промислової продукції в Україні у 2015 р., %*

* побудовано автором за даними, наведеними в табл. 2.3

Однак слід позитивно оцінити зростання експорту за певними позиціями, такими як шкури необроблені, шкіра вичищена – на 5,24 %,

деревина і вироби з неї – на 10,4 %, взуття, головні убори, парасольки – на 2,06 %, перли природні або культивовані, дорогоцінне або напівдорогоцінне каміння – на 36,32 %.

У 2015 р. порівняно з 2014 р. відбувається скорочення експорту промислової продукції за всіма аналізованими позиціями, що пов'язане із загальними явищами стагнації в українській економіці. Загальну товарну структуру експорту промислової продукції в Україні у 2015 р. наведено на рис. 2.11.

Таблиця 2.4

**Динаміка імпорту товарної структури промислової продукції
протягом 2010–2015 років***

Рік, млн дол. США						Темп зміни, %				
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014
1. Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості										
6441,66	8020,85	8586,39	8407,1	6782,2	5006,09	124,52	107,05	97,91	80,67	73,81
2. Полімерні матеріали, пластмаси та вироби										
3661,44	4498,36	4467,13	4566,0	3638,1	2645,29	122,86	99,31	102,21	79,68	72,71
3. Шкури необроблені, шкіра вичищена										
177,29	199,78	247,21	256,2	222,7	167,36	112,69	123,74	103,64	86,92	75,15
4. Деревина і вироби з неї										
341,53	393,02	369,57	404,1	294,5	148,2	115,08	94,03	109,34	72,88	50,32
5. Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів										
1658,31	1836,68	1812,62	1892,1	1289,7	877,83	110,76	98,69	104,38	68,16	68,06
6. Текстильні матеріали та текстильні вироби										
1974,82	1989,86	2563,72	2402,1	1883,3	1413,65	100,76	128,84	93,70	78,40	75,06
7. Взуття, головні убори, парасольки										
490,3	361,52	793,68	790,9	430,7	248,26	73,73	219,54	99,65	54,46	57,64
8. Вироби з каменю, гіпсу, цементу										
889,67	1156,09	1106,95	1127,5	801,5	509,45	129,95	95,75	101,86	71,09	63,56
9. Перли природні або культивовані, дорогоцінне або напівдорогоцінне каміння										
302,69	743,45	493,43	689,7	296,8	71,87	245,61	66,37	139,78	43,03	24,21
10. Недорогоцінні метали та вироби										
4127,97	5697,09	5238,91	4953,2	3324,4	2002,68	138,01	91,96	94,55	67,12	60,24
11. Машини, обладнання та механізми: електротехнічне обладнання										
8166,97	12795,1	13178,67	11850,2	8720,8	6274,99	156,67	103,00	89,92	73,59	71,95
12. Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби										
3664,29	6204,22	8067,05	5851,7	2648,2	1747,73	169,32	130,03	72,54	45,26	66,00
13. Прилади та апарати оптичні, фотографічні										
886,37	1047,04	1218,89	1075,9	672,9	464,85	118,13	116,41	88,27	62,54	69,08
14. Різні промислові товари										
681,98	847,48	1015,03	883,2	902,1	511,79	124,27	119,77	87,01	102,14	56,73

* сформовано автором за [356–361]

Найбільша питома вага у товарній структурі експорту промислової продукції припадає на недорогоцінні метали та вироби з них, вони займають майже половину – 46,52 %, також значна питома вага припадає на машини, обладнання та механізми, електротехнічне обладнання – 19,37 % та продукцію хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості – 10,47 %, деревину і вироби з деревини – 5,44 %, всі інші види продукції становлять менше 5 %.

Динаміка імпорту промислової продукції протягом 2010–2015 рр. наведена у таблиці 2.4, дані якої свідчать про значне скорочення імпорту промислової продукції у 2014 році порівняно з 2013 роком майже за всіма видами, окрім різних промислових товарів – зростання становить 2,14 %. І абсолютно за всіма видами продукції відбувається скорочення імпорту в 2015 році порівняно з 2014 роком.

Загальну товарну структуру імпорту промислової продукції у 2015 році наведено на рис. 2.12.

Найбільшу питому вагу у товарній структурі імпорту промислової продукції в Україну у 2015 році становлять машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання – 28,41 %, продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості – 22,66 %, полімерні матеріали, пластмаси та вироби – 11,98 %, недорогоцінні метали та вироби – 9,07 %, засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби – 7,91 % та текстильні матеріали і текстильні вироби – 6,4 %, а всі інші види промислової продукції становлять менше 5 %.

Проведений аналіз активності вітчизняних суб'єктів ЗЕД у 2011–2015 рр. упевнено свідчить про негативні тенденції, що набирали обертів у 2014 році і значно активізувалися у 2015 році. Фактично, останніми роками скоротилися як обсяги імпорту, так і експорту з боку вітчизняних підприємств. Це є свідченням негативних процесів у вітчизняній економіці й може призвести до циклічного її погіршення, що негативно вплине на національну економічну безпеку. Тому активізація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання представляє безпосередній інтерес не тільки для таких підприємств, з метою покращання результатів їхньої діяльності, але й для національної економіки в цілому, з метою вирівнювання платіжного балансу, стимулювання внутрішнього попиту, стабілізації валютного курсу. Втім, під час такої активізації слід брати до уваги не тільки аспекти економічної ефективності, але й безпеки таких заходів.

Варто зазначити, що негативні фактори, які формуються на макrorівні для України, провокують реакцію суб'єктів мікрорівня, і на сьогодні активних процесів відновлення в українській економіці не спостерігається.

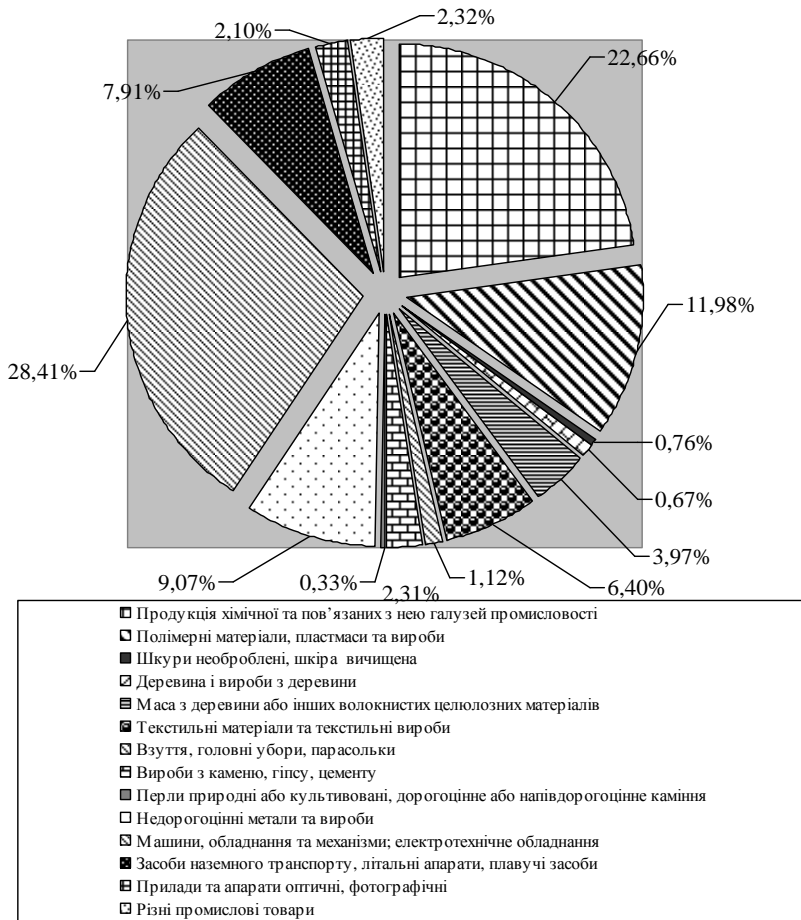


Рис. 2.12. Товарна структура імпорту промислової продукції у 2015 р., %*
* побудовано автором за даними, наведеними в табл. 2.4

Так, до основних факторів негативного впливу на макrorівні на активність суб'єктів ЗЕД і економічну безпеку як окремого підприємства, так і регіонів України, й національної економіки в цілому, необхідно віднести такі:

1. Ведення військових дій на території країни. Сьогодні на Сході України фактично ведуться військові дії. Це є одним з головних дестабілізуючих факторів (особливо у промисловості). Внаслідок вій-

ськових дій зруйновано значну частину підприємств та промислової інфраструктури східних областей України. При цьому деякі підприємства були монополістами у виробництві певних видів продукції, аналогів якої немає в країні і країнах-сусідах. А це призводить до понаднормових витрат вітчизняних промислових підприємств різних галузей, або взагалі до відмови від виробництва частини номенклатури продукції. У сьогоднішніх умовах іноземні партнери надзвичайно обережно відносяться до можливості розвитку бізнесу в Україні та інвестування у розвиток промислового сектора. Деякі іноземні підприємства втратили свої активи і тому операції з українськими контрагентами вважають надризковими.

2. Непрозора і недосконала політика НБУ (у тому числі при забезпеченні стабільності національної грошової одиниці). Відбувається втрата інвесторів за рахунок девальвації гривні і негативних курсових різниць при оцінці інвестованого капіталу, що є вкрай негативним явищем, особливо для пошуку нових партнерів вітчизняними суб'єктами ЗЕД. Крім того, обов'язковий продаж вітчизняними підприємствами іноземної валюти, отриманої від зовнішньоекономічних операцій, призвів до зростання тінізації бізнесу і зменшення рівня фінансової безпеки вітчизняних суб'єктів ЗЕД.

3. Постійні трансформаційні процеси у фіскальній сфері (наявність суперечностей у нормативних документах та розподілі основних функцій між виконавцями на місцях). Неузгодженість взаємодії елементів вітчизняного інституціонального середовища найбільш гостро проявляється у фіскальній сфері, де нормативно задекларована дерегуляція бізнесу, перетворюється у фактичне посилення фіскального впливу на суб'єктів господарської діяльності (у тому числі і суб'єктів ЗЕД), що провокує конфлікти як між фіскальними органами і бізнесом, так і у середині самої фіскальної системи.

4. Нестабільність у забезпеченні ресурсами суб'єктів господарювання різних рівнів. Значні проблеми у енергетичній сфері, виведення з вітчизняного ринку активів фінансових компаній, відсутність на ринку вітчизняної сировини і матеріалів, призводить до невчасного і неякісного виконання замовлень вітчизняними промисловими підприємствами і неможливості дотримання обумовленої з партнерами цінової політики. Це зменшує надійність вітчизняних підприємств в очах іноземних партнерів стабільно та своєчасно виконувати свої зобов'язання, особливо під час виконання довгострокових контрактів.

5. Недовіра іноземних партнерів до вітчизняного інституціонального поля та бізнес-середовища. Враховуючи перераховані негативні фактори і тенденції розвитку соціально-економічної ситуації в

Україні, більшість вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД іноземні партнери почали розглядати як потенційно небезпечні. Це призводить до ускладнення активізації зовнішньоекономічної діяльності (особливо за відсутності ефективних реформ в економіці). І якщо недовіра іноземних партнерів до вітчизняного інституціонального поля та бізнес-середовища на виконання поточних контрактів купівлі-продажу впливає порівняно незначно, то вже для довгострокових контрактів у сфері будівництва, важкого машинобудування, операцій з довгострокового інвестування у реальний сектор або у вигляді фінансових інвестицій стає істотною перешкодою.

Враховуючи наявні реакції іноземних бізнес-партнерів, більшість вітчизняних підприємств також певним чином вимушені реагувати на існуючий стан економіки і соціуму. Наведені фактори негативного впливу на макrorівні обумовлюють здебільшого негативну реакцію вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД, що проявляється у таких формах:

1. Згортання діяльності на «ризикованих» територіях (наближених до території проведення АТО).
2. Відсутність мотивації «заводити» валютну виручку на територію країни й намагання залишити таку виручку на рахунках дочірніх або асоційованих підприємств за кордоном, у тому числі шляхом використання трансфертного ціноутворення.
3. Тенденція до «тінізації» господарських операцій та діяльності в цілому.
4. Перенесення виробництва до місць із стабільним ресурсним забезпеченням і стабільним інституційним середовищем (переважно за кордон).
5. Мінімізація операцій із суб'єктами вітчизняного фінансового сектора.

Зазначені фактори негативного впливу на макrorівні та наслідки їхнього впливу знаходяться між собою у тісному взаємозв'язку, який представлено на рис. 2.13.

Зазначені наслідки негативного впливу виділених факторів на макrorівні призводять до ще більшого загострення проблем у вітчизняній економіці і формування довготривалого негативного тренду її розвитку. Відповідно, актуалізується питання економічної безпеки не лише окремих підприємств і галузей, а й національної економіки в цілому.

Отже, проведений емпіричний та причинно-наслідковий аналіз зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів ЗЕД дозволяє виділити сукупність об'єктивних тенденцій та стратегічних орієнтирів для вітчизняних підприємств, що є суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності:

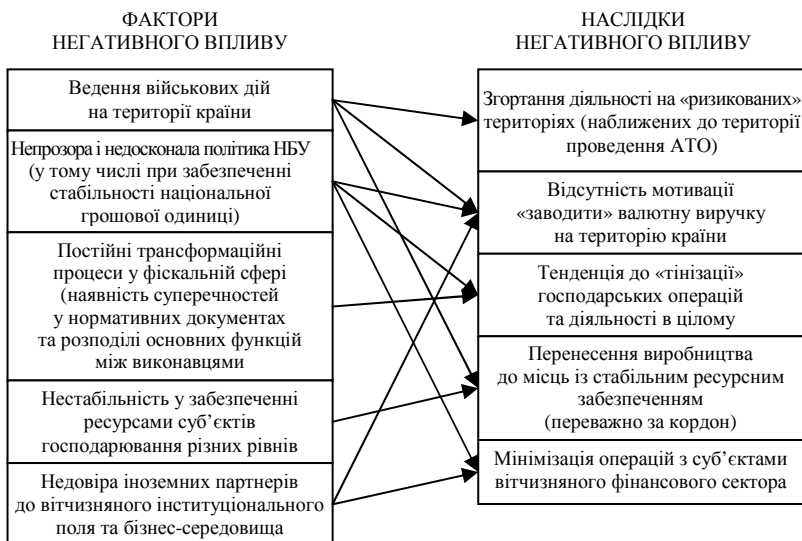


Рис. 2.13. Фактори та наслідки негативного впливу на зовнішньоекономічну діяльність вітчизняних суб'єктів ЗЕД на макrorівні

* розроблено автором

– різке скорочення відносин із суб'єктами ринку Російської Федерації, що, з одного боку, спричинило падіння доходу вітчизняних підприємств, а, з іншого, – стало важливою передумовою їхнього розвитку та виходу на інші зовнішні ринки;

– поступова переорієнтація вітчизняних підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, на ринки країн Європи;

– скорочення обсягів зовнішньоекономічної діяльності через загальні негативні явища в українській економіці;

– вирівнювання експортно-імпортного та платіжного балансу в Україні;

– готовність вітчизняних виробників до поліорієнтації на зовнішні ринки з метою диверсифікації джерел доходу підприємства та зростання його фінансового результату;

– наявність негативного впливу виділеної сукупності факторів на макrorівні, яка має свої визначені негативні наслідки, що, у свою чергу, мають комплексний негативний вплив на економічну безпеку на всіх рівнях – від рівня окремого підприємства до рівня національної економіки;

– наявність передумов для зростання національної економіки, у першу чергу, шляхом активізації діяльності суб'єктів ЗЕД у секторі послуг та секторі металургії та машинобудування;

Сьогодні стратегічним орієнтиром в активізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств є подальше закріплення на ринках країн Європи та інших зовнішніх ринках. Але таке закріплення повинно здійснюватися не тільки у короткостроковому періоді з орієнтацією виключно на отримання прибутку, але й враховувати необхідність забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств під час здійснення ними зовнішньоекономічної діяльності.

Реалізація зазначених стратегічних орієнтирів потребує адекватного нормативного забезпечення діяльності вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД та формування необхідного інституційного середовища. Без необхідного нормативного поля, трансформації інституціонального середовища функціонування вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД та проведення необхідних реформ складно вести мову про зростання макроекономічних показників та формування економічної безпеки макро-, мезо- та мікрорівнів. Тому для ефективного функціонування вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД і забезпечення їх економічної безпеки, необхідно удосконалювати вітчизняне законодавство і лобіювати саме інтереси вітчизняного товаровиробника, що потребує ретельного аналізу як нормативної бази у сфері ЗЕД, так і аналізу специфіки взаємодії вітчизняних суб'єктів ЗЕД у межах інституціонального середовища.

2.2. Аналіз нормативного поля регулювання зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств

Функціонування більшості соціально-економічних систем базується на сукупності формальних і неформальних норм і правил, які обумовлюють розвиток таких систем і специфіку взаємодії основних суб'єктів. Не є виключенням і сфера зовнішньоекономічної діяльності, яка має своє нормативне регулювання з боку держави. Вітчизняне законодавче поле доволі ретельно регулює питання зовнішньоекономічної діяльності і формує основні «правила гри» для суб'єктів ЗЕД. Втім, оцінити міру такого регулювання як позитивну доволі важко. Як приклад, слід відзначити трансформаційні процеси у фіскальній сфері, що відбуваються з кінця 2012 року і до сьогодні остаточно не завершені. Такі зміни у фіскальній сфері суттєво ускладнюють роботу багатьох підприємств в Україні, створюють штучну нестабільність та невизначеність їхньої діяльності у довгостроковому періоді, і потре-

бують адаптації вітчизняних суб'єктів господарювання до негативного впливу за рахунок формування певних сценаріїв взаємодії у межах існуючого нормативного (інституціонального) поля.

Представляється доцільним проаналізувати існуюче нормативне поле зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання.

Основою для створення правової бази регулювання зовнішньоекономічної діяльності є ст. 18 Конституції України в якій проголошено: «Зовнішньоекономічна діяльність України спрямована на забезпечення її національних інтересів і безпеки шляхом підтримання мирного і взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства за загально визначеними принципами і нормами міжнародного права» [203]. Відповідно до ст. 92 Конституції України, основи зовнішньоекономічної діяльності визначаються винятково законами України.

Згідно із ст. 377 Господарського кодексу України, зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання є господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України товарами та/або робочою силою [115]. Однак, відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» «зовнішньоекономічна діяльність – діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами» [288]. Визначення, наведене у Господарському кодексі України, дещо обмежує загальне уявлення та всебічне охоплення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання, оскільки у Кодексі апіорі передбачено фіскальну складову, що проявляється саме при перетині митного кордону України.

У Господарському кодексі України для опису умов зовнішньоекономічної діяльності виділено цілий розділ (розд. VII, ст. 377–389). У цьому розділі Господарського кодексу доволі докладно розглянуто такі питання:

- поняття зовнішньоекономічної діяльності та її суб'єкти;
- види зовнішньоекономічної діяльності та зовнішньоекономічних операцій;
- норми і завдання державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- процедури ліцензування і квотування зовнішньоекономічних операцій;
- зовнішньоекономічні договори (контракти);
- державна реєстрація зовнішньоекономічних договорів (контрактів);

- митне регулювання і принципи оподаткування при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- валютні рахунки суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;
- валютна виручка від зовнішньоекономічної діяльності; одержання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності кредитів в іноземних фінансових установах;
- захист державою прав і законних інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності [115].

Зокрема, відповідно до ст. 380 Господарського кодексу України, державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності спрямовується на захист економічних інтересів України, прав і законних інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, створення рівних умов для розвитку усіх видів підприємництва у сфері зовнішньоекономічних відносин та використання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності доходів та інвестицій, заохочення конкуренції і обмеження монополізму суб'єктів господарювання у сфері зовнішньоекономічної діяльності [115].

Положення щодо регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства представлені не тільки у Господарському, але й у Цивільному кодексах України. Останнім регулюються особисті немайнові та майнові відносини в різних сферах діяльності, засновані на юридичній рівності, вільному волевиявленні, майновій самостійності їх учасників. Описуються правові основи регулювання на рівні міжнародних договорів, зокрема у ст. 10 зазначено, що чинний міжнародний договір, який регулює цивільні відносини, та згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, є частиною національного цивільного законодавства України. Якщо у чинному міжнародному договорі України, укладеному у встановленому законом порядку, містяться інші правила, ніж ті, що встановлені відповідним актом цивільного законодавства, застосовуються правила відповідного міжнародного договору України [382]. Це розширює можливості формування нормативного поля зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств шляхом включення до нього окремих нормативних актів інших держав (за умов їхнього погодження Верховною Радою України).

Певні питання здійснення зовнішньоекономічної діяльності (зокрема, фіскальні) розглянуто у Податковому кодексі України. Так, у ньому один з розділів присвячено акцизному податку (розд. 6) та конкретизовано перелік підакцизних товарів та їх коди згідно з Українським класифікатором товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТ ЗЕД) (ст. 215) [273].

Основою регулювання діяльності підприємств України на зовнішніх ринках є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяль-

ність» [288]. Цей закон регламентує такі питання здійснення зовнішньоекономічної діяльності:

- основні терміни, що використовуються у практиці зовнішньоекономічної діяльності;
- принципи та правила здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- коло суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, їх права та обов'язки;
- перелік можливих видів зовнішньоекономічної діяльності;
- особливості та вимоги до договорів (контрактів) суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та прав, що застосовується до них;
- основи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- економічні відносини України з іншими державами та міжнародними міжурядовими організаціями;
- права й інтереси держави і суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;
- відповідальність України як держави і суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності при порушенні ними законів України чи обов'язків, пов'язаних з виконанням контракту;
- застосовувані до суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності санкції.

У нормативному полі чітко окреслені регулюючі інструменти з боку держави для регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. Так, згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», [288] регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється за допомогою інструментів, показаних на рис. 2.14.

Ліцензування зовнішньоекономічних операцій здійснюється відповідно до ст. 16 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» і визначається як комплекс адміністративних дій органа виконавчої влади з питань економічної політики з надання дозволу на здійснення суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності експорту (імпорту) товарів. В Україні відповідно до ст. 16 згаданого Закону, Кабінет Міністрів України щорічно урядовими актами затверджує переліки товарів, експорт і імпорт яких підлягає ліцензуванню, та обсяги квот [288].

У Наказі Міністерства економіки України «Про порядок ліцензування експорту товарів» наведено положення про порядок ліцензування експорту товарів; форму ліцензії на експорт товарів та інструкцію про її заповнення; форму заявки на видачу ліцензії на експорт товарів та інструкцію про її заповнення [295].

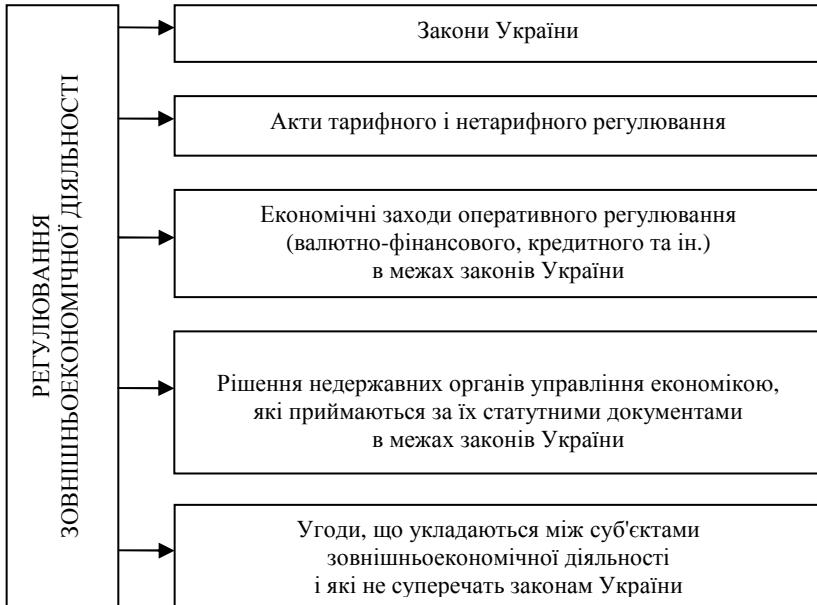


Рис. 2.14. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність»
*сформовано автором за [288]

Заявка на видачу ліцензій у сфері нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності та порядок її розгляду оформлюється відповідно до Наказу Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Про затвердження Порядку розгляду заявок на видачу ліцензій у сфері нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності» від 01.04.2004, № 122 [285]. Перелік законодавчих актів з ліцензування та нетарифного регулювання в Україні наведено у таблиці 2.5.

Особливе місце у регулюванні зовнішньоекономічної діяльності займає Митний кодекс України, що в останній його редакції складається з 21 розділу. Митний кодекс визначає засади організації та здійснення митної справи в Україні, регулює економічні, організаційні, правові, кадрові та соціальні аспекти діяльності митної служби України. Кодекс спрямований на забезпечення захисту економічних інтересів України, створення сприятливих умов для розвитку її економіки, захисту прав та інтересів суб'єктів підприємницької діяльності та громадян, а також забезпечення додержання законодавства України з питань митної справи [244].

**Перелік основних законодавчих актів
з ліцензування та нетарифного регулювання в Україні***

Назва нормативного акта
<i>Кодекс</i>
Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI
<i>Закон України</i>
«Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII
«Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів» від 19.12.1995 № 481/95-ВР
«Про металобрухт» від 05.05.1999 № 619-XIV
«Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 № 222-VIII
«Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів господарювання, пов'язаної з виробництвом, експортом, імпортом дисків для лазерних систем зчитування» від 17.01.2002 № 2953-III
<i>Постанова Кабінету Міністрів України</i>
«Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на ___ рік» (приймається кожен рік)
«Про державний збір за видачу разових (індивідуальних) ліцензій із суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що порушили Закон УРСР «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 21.04.1998 № 524
«Про тимчасовий порядок видачі ліцензій на право імпорту, експорту, оптової торгівлі спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів і роздрібною торгівлі алкогольними напоями та тютюновими виробами» від 13.05.1996 № 493
«Про затвердження Порядку реєстрації зовнішньоекономічних контрактів (договорів) на здійснення експортних операцій з металобрухтом» від 15.02.2002 № 155
«Про затвердження переліку органів ліцензування та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України» від 05.08.2015 № 609
«Про бланки ліцензії єдиного зразка для певних видів господарської діяльності» від 11.02.2016 № 93
«Про затвердження переліку документів, які додаються до заяви про видачу ліцензії для окремого виду господарської діяльності» від 04.07.2001 № 756
«Про строк дії ліцензії на провадження певних видів господарської діяльності, розміри і порядок зарахування плати за її видачу» від 29.11.2000 № 1755
«Про встановлення розміру збору за видачу експортних (імпортних) ліцензій» від 18.05.2005 № 362

Продовження таблиці 2.5

Назва нормативного акта
Наказ
Наказ МЗЕЗторгу «Про затвердження зразків ліцензій на право здійснення експорту, імпорту, оптової та роздрібною торгівлі спиртом етиловим, коньячним і плодовим, алкогольними напоями та тютюновими виробами» від 14.05.1996 № 260
Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Про Порядок оформлення та видачі ліцензій на право імпорту, експорту спирту етилового, коньячного і плодового, спирту етилового ректифікованого виноградного, спирту етилового ректифікованого плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів» № 42 від 14.02.2002
Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Положення про порядок видачі разових (індивідуальних) ліцензій» від 17.04.2000 № 47
Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Про затвердження Порядку розгляду заявок на видачу ліцензій у сфері нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності» від 01.04.2004 № 122
Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Про порядок ліцензування імпорту товарів в Україну, які є об'єктом застосування спеціальних заходів» від 01.08.2002 № 232
Наказ Міністерства економіки України «Про порядок ліцензування експорту товарів» від 09.09.2009 № 991
Наказ Міністерства економіки України «Про порядок реєстрації (обліку) зовнішньоекономічних контрактів (договорів) на здійснення експортних операцій з металобрухтом» від 15.12.2005 № 505

* складено автором з внесенням коригувань за [152]

Митний кодекс є основою митного регулювання. Стосовно терміна «митне регулювання», у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» наводиться таке визначення: «Митне регулювання – це регулювання питань, пов'язаних із встановленням мит та інших податків, що справляються при переміщенні товарів через митний кордон України, процедурами митного контролю, організацією діяльності органів митного контролю України» [288].

Для митного оформлення товарів, при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності суб'єктом господарювання, безпосередній інтерес представляє класифікація товарів (для оформлення митної декларації). Класифікація товарів, ввезених на митну територію України для цілей митного оформлення, здійснюється згідно з вимогами Митного кодексу, УКТ ЗЕД, що є товарною номенклатурою Митного тарифу України, затвердженого Законом України «Про Митний тариф» [289]

та з урахуванням Пояснень до УКТЗЕД, затверджених наказом ДФС від 09.06.15 р. № 401 [286]. Митний тариф містить перелік ставок загальнодержавного податку – ввізного мита на товари, що ввозяться на митну територію України і систематизовані згідно з Українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД), складеною на основі Гармонізованої системи опису та кодування товарів [289].

Пояснення до Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності побудовані на основі Пояснень до Гармонізованої системи опису та кодування товарів (ГС) 2012 року і Пояснень до Комбінованої номенклатури Європейського союзу 2015 року, і розроблені на виконання постанови КМУ від 21.05.2012 р. № 428 «Про затвердження Порядку ведення Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України» з метою забезпечення єдиного тлумачення і застосування УКТЗЕД [286].

Особливий інтерес з боку органів державного регулювання викликають бартерні операції у зв'язку з можливістю їхнього використання для уникнення від сплати податків і обов'язкових платежів. Режим здійснення товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності, відповідальність за порушення його норм, визначення повноважень і функцій державних органів під час здійснення контролю за проведенням таких операцій встановлюється Законом України «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності» [296] та Постановою Кабінету Міністрів України «Про деякі питання регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності» [281].

Відповідно до Закону України «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності», товарообмінна (бартерна) операція у галузі зовнішньоекономічної діяльності – це один з видів експортно-імпорتنих операцій, оформлених бартерним договором або договором зі змішаною формою оплати, яким часткова оплата експортних (імпорتنих) поставок передбачена в натуральній формі, між суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності України та іноземним суб'єктом господарської діяльності, що передбачає збалансований за вартістю обмін товарами, роботами, послугами у будь-якому поєднанні, не опосередкований рухом коштів у готівковій або безготівковій формі [296]. Варто підкреслити, що бартерні операції в Україні не заборонені, але при їхньому використанні виникає додатковий контроль з боку органів державного регулювання для запобігання зловживань.

Якщо суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності здійснюють не бартерні операції, а звичайні операції купівлі-продажу, що передбачають розрахунок у грошовій формі, то виникає потреба у нормативній базі щодо здійснення платежів в іноземній валюті. Здійснення цих операцій регулюється Декретом Кабінету Міністрів України «Про систему валютного регулювання і валютного контролю» [297], законами України «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті» [294] та «Про внесення змін до декретів Кабінету Міністрів України про валютне регулювання» [280].

Як зазначено в Наказі Національного банку України «Про затвердження Інструкції про порядок здійснення розрахунків у іноземній валюті за експортно-імпортними операціями на умовах відстрочки платежів чи поставок» усі міжнародні розрахунки, пов'язані з експортом та імпортом товарів, наданням послуг та іншими комерційними угодами, здійснюються резидентами України (юридичними та фізичними особами, зареєстрованими як підприємці) лише через уповноважені банки, тобто комерційні банки України, що мають ліцензію Національного банку України на здійснення валютних операцій [382].

Нормативна база, що регулює зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів господарювання в Україні надає доволі широкі можливості щодо підприємницької активності для вітчизняних суб'єктів ЗЕД. Так, відповідно до ст. 382 Господарського кодексу України [115], суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають право укладати будь-які зовнішньоекономічні договори (контракти), окрім тих, укладення яких заборонено законодавством України. Форма і порядок укладення зовнішньоекономічного договору (контракту), права та обов'язки його сторін регулюються Законом України «Про міжнародне приватне право» та іншими законами [290]. При укладенні договорів на здійснення експортних операцій контрагенти зобов'язані дотримуватися Наказу Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Положення про форму зовнішньоекономічного контракту» від 06.09.2001 р. № 201 [284]. Згідно з цим наказом, укладання договору відбувається відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інших законів України з урахуванням міжнародних договорів України.

Додатково в українському законодавстві регламентовано укладання зовнішньоекономічних угод з іноземними інвесторами. Так, положенням Кабінету Міністрів України «Про порядок державної реєстрації договорів (контрактів) про спільну інвестиційну діяльність за участю іноземного інвестора» визначено порядок подання документів, їх розгляду та здійснення державної реєстрації договорів про виробничу кооперацію, спільне виробництво та інші види спільної інвестиційної діяльності за участю іноземного інвестора [293].

Узагальнення основних нормативних актів України, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів господарювання наведено на рис. 2.15.

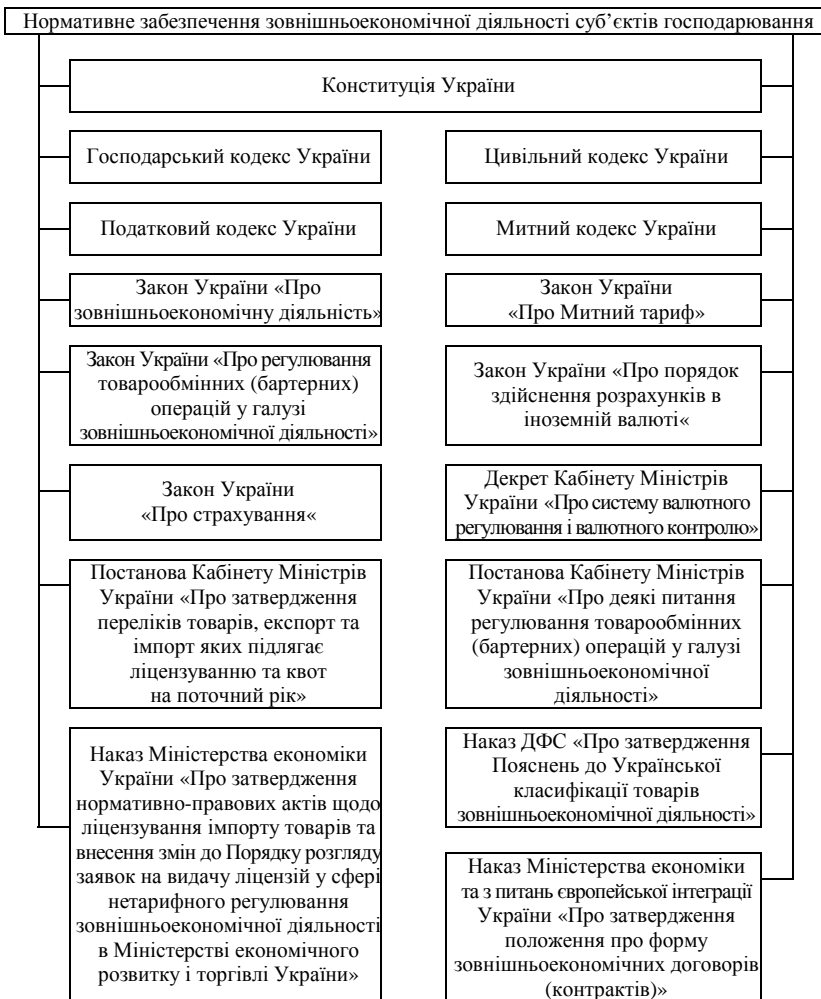


Рис. 2.15. Нормативне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання (найбільш вагомі складові)*

*сформовано автором за [115, 203, 244, 273, 281, 284–286, 288, 289, 294, 296, 297, 299, 382]

Регулювання підприємництва у сфері зовнішньоекономічної діяльності здійснюється не лише за допомогою національного вітчизняного законодавства, а й з врахуванням укладених міжнародних угод та конвенцій (рис. 2.16).



Рис. 2.16. Ратифіковані Україною Міжнародні угоди та конвенції, які регулюють зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів ЗЕД*

*сформовано автором за [30, 33, 51, 107, 108, 197, 198, 200–202, 306, 307]

Надамо стислу характеристику зазначеним ратифікованим Україною міжнародним угодам та конвенціям, які регламентують окремі питання здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Вассенаарська домовленість щодо контролю за експортом звичайних озброєнь та товарів і технологій подвійного використання [33] офіційно почала функціонувати з липня 1996 року як режим, заснований 33 державами, які досягли консенсусу щодо Початкових елементів домовленості та прийняли рішення про введення з 1 листопада 1996 року на національних рівнях Контрольних списків та процедури інформаційного обміну.

Метою Вассенаарської домовленості стало сприяння регіональній безпеці та стабільності, прозорості надання звичайних озброєнь та

пов'язаних з ними товарів подвійного використання, прийняття державами-учасниками відповідних зобов'язань щодо процедур здійснення передач таких товарів.

Вассенаарська домовленість сприяє підвищенню рівня співробітництва між державами-учасниками з метою запобігання придбання озброєнь та товарів подвійного використання для цілей військового кінцевого використання, коли ситуація в регіоні або поведінка держави-отримувача цих предметів є або стає причиною серйозного занепокоєння держав-учасниць Вассенаарської домовленості.

Гаазька угода про міжнародне депонування промислових зразків прийнята в рамках Паризької конвенції 6 листопада 1925 року [51]. Необхідність розробки і прийняття Гаазької угоди була зумовлена потребою спростити охорону промислових зразків на міжнародному рівні. Відповідно до цієї угоди, громадяни країн-учасниць можуть забезпечити охорону своїх промислових зразків або корисних моделей одночасно у всіх цих країнах, вдавшись до реєстрації їх в Міжнародному об'єднанні бюро з охорони інтелектуальної власності, до складу якого входить постійний орган Міжнародного союзу з охорони промислової власності, який здійснює публікацію відомостей про реєстрацію.

Генеральна угода з тарифів і торгівлі – міжнародна угода, що досягнута 30 жовтня 1947 року між 23 державами у Женеві (Швейцарія). Відповідно до Генеральної угоди з тарифів і торгівлі [107] кожна з країн-учасниць погодилася забезпечити представникам інших країн рівний і недискримінаційний режим торгівлі, скорочувати ставки мита на основі багатосторонніх домовленостей, і з часом усунути імпорتنі квоти. Генеральна угода з тарифів і торгівлі стала початком лібералізації світової торгівлі та вироблення загальних принципів зовнішньоторговельної політики. У 50–60-х роках ХХ ст. число країн-учасниць Угоди поступово збільшилося з 23 до 62, а її міждержавний адміністративний апарат фактично здобув функції міжнародної організації. Таким чином, з 1947 р. ця угода стала першою багатосторонньою інституцією для регулювання міжнародної торгівлі, яка сприяла подальшому розвитку торгівлі [404]. Як результат Генеральна угода з тарифів і торгівлі у 1948–1995 роки залишалася єдиною угодою, що регулювала світову торгівлю, і була головним форумом, на якому обговорювалися проблеми міжнародної торгівлі.

Переговори здійснювалися в рамках раундів торговельних переговорів, останній з яких – Уругвайський (1986–1994 рр.) – завершився створенням Світової організації торгівлі.

Генеральна угода з торгівлі послугами набула чинності 1 січня 1995 року і є частиною Маракешької угоди про створення Світової організації торгівлі [108]. Генеральна угода з торгівлі послугами є ос-

новним нормативним документом, що регулює торговельні відносини в цій сфері на світовому рівні. Наразі учасниками Угоди виступають всі 147 членів СОТ. В Угоді було встановлено основні принципи, що регулюють торгівлю послугами: ринкова конкуренція; режим найбільшого сприяння; специфічне та диференційоване ставлення до країн, що розвиваються.

Рамкова стратегія митного співробітництва між Україною та ЄС є особливо важливим документом, який регламентує окремі питання здійснення ЗЕД в Україні. Рамкова стратегія митного співробітництва між Україною та ЄС, яка набула чинності 22 червня 2012 року [306], визначає основні пріоритети взаємодії у митній справі. Такими пріоритетами є спрощення та прискорення митних процедур, система аналізу ризиків та постаудит контроль, обмін інформацією, захист прав інтелектуальної власності та протидія контрабанді, приєднання до системи спільного транзиту.

Рамкові стандарти із забезпечення безпеки та спрощення процедур міжнародної торгівлі розроблені Стратегічною групою Всесвітньої митної організації і прийняті 24 червня 2005 року [307]. Вони являють собою пакет із декількох взаємопов'язаних документів, які узагальнюють передову практику та досвід країн з розвиненими митними службами. Ці стандарти окреслюють шляхи подальшого розвитку митних служб, визначаючи у якості основних з них такі: удосконалення міжнародного митного співробітництва, налагодження співробітництва з діловими колами, розширення повноважень митних органів у правоохоронній сфері, застосування методів вибіркової та аналізу ризиків, підвищення ролі аналітичної роботи, використання більш досконалих технічних засобів митного контролю.

Крім ратифікованих Україною міжнародних угод, які регламентують окремі питання ведення зовнішньоекономічної діяльності, значний вплив як елемент нормативного поля здійснюють міжнародні конвенції. Основні міжнародні конвенції, що регулюють підприємництво у зовнішньоекономічній діяльності, поділяють на три групи (див. рис. 2.16). Охарактеризуємо їх більш детально.

Конвенція ЮНСІТРАЛ про договори міжнародної купівлі-продажу товарів або Віденська конвенція ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів була укладена 11 квітня 1980 р. [197]. Вона набрала чинності 1 січня 1988 року, а для України діє з 1 лютого 1991 року. Така конвенція є результатом тривалої роботи декількох міжнародних неурядових організацій, у першу чергу, ЮНСІТРАЛ (Комісія ООН з права міжнародної торгівлі) й УНІДРУА (Міжнародний інститут з уніфікації приватного права). Конвенція застосовується до договорів купівлі-продажу товарів між підприємствами, які є рези-

дентами різних держав у випадку, коли ці держави є Договірними державами або коли згідно з нормами міжнародного приватного права застосовано право Договірної держави. Віденська конвенція регулює тільки укладення договорів купівлі-продажу і ті права та зобов'язання продавця і покупця, які випливають з такого договору. Головна мета Конвенції – сприяти уніфікації приватного права різних країн, зменшити можливі спори, непорозуміння і труднощі, викликані розбіжностями у правових системах. Віденська конвенція складається з чотирьох частин: сфера застосування і загальні положення; укладення договору; купівля-продаж товарів; заключні положення [197].

Міжнародні правила перевезень товарів є цілою групою конвенцій, які регламентують питання, пов'язані з транспортуванням товарів при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Укладено п'ять головних міжнародних актів щодо перевезення товарів: Брюссельська конвенція про встановлення єдиних правил про коносамент, Гамбурзька конвенція, Варшавська конвенція про уніфікацію деяких правил міжнародних повітряних перевезень, конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів, конвенція про міжнародні залізничні перевезення (Конвенція КОТІФ) [200].

Брюссельська конвенція про встановлення єдиних правил про коносамент 1924 р. (Гаазькі правила) розповсюджується на порівняно невелику кількість держав, однак Гаазькі правила широко застосовуються як типовий договір морського перевезення товарів. У 1968 р. в Брюссельську конвенцію були внесені зміни, і нова редакція Конвенції отримала назву «Правила Гаага-Вісбі».

Гамбурзька конвенція 1978 р. регламентує морські перевезення вантажів. Вона набрала чинності, але на практиці широкого застосування не отримала.

Варшавська конвенція про уніфікацію деяких правил міжнародних повітряних перевезень застосовується до будь-якого міжнародного перевезення пасажирів, багажу або вантажу, яке здійснюється повітряним судном за винагороду. Вона застосовується також до перевезень повітряним судном, що здійснюються авіатранспортним підприємством безоплатно [30]. Варшавська конвенція прийнята 12 жовтня 1929 року, підписана Україною 28 травня 1999 року, а набрала чинності в Україні – 6 травня 2009 року. Варшавська конвенція доповнюється декількома додатковими протоколами та угодами (Гаазький протокол 1955 р. про поправки до Варшавської конвенції 1929 р. про уніфікацію деяких правил щодо міжнародних повітряних перевезень; Монреальська угода 1966 року; Гватемальський протокол 1971 року; Монреальські протоколи 1975 року).

Конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів набрала чинності 19 травня 1956 року, а для України діє з 1 серпня 2006 року. Ця Конвенція застосовується до будь-якого договору автомобільного перевезення вантажів транспортними засобами за винагороду, коли зазначені в договорі місце прийняття вантажу для перевезення і місце, передбачене для доставки, знаходяться у двох різних країнах, з яких принаймні одна є договірною країною, незважаючи на місце проживання і громадянство сторін. Ця Конвенція застосовується також у тому випадку, якщо перевезення, що входять до сфери її застосування, здійснюються державами або урядовими закладами чи організаціями [199].

Конвенція про міжнародні залізничні перевезення (Конвенція КОТІФ) набрала чинності 9 травня 1980 року, а в Україні діє з 5 червня 2003 року. Відповідно до Конвенції, сторони, що приєдналися до неї як держави-члени, утворюють Міжурядову організацію з міжнародних залізничних перевезень (ОТІФ). Метою ОТІФ є сприяння, поліпшення і полегшення з будь-якого погляду міжнародного залізничного сполучення, зокрема [199]:

а) шляхом встановлення єдиного правопорядку в таких правових галузях:

1) договір про перевезення пасажирів і вантажів у транзитному міжнародному сполученні, зокрема, додаткові перевезення, що використовують інші транспортні засоби і є предметом одного договору;

2) договір про використання вагонів як транспортного засобу в міжнародному залізничному сполученні;

3) договір про використання інфраструктури в міжнародному залізничному сполученні;

4) перевезення небезпечних вантажів у міжнародному залізничному сполученні;

б) сприяння, з врахуванням особливих державних інтересів, подоланню в найкоротший строк ускладнень щодо перетину кордонів під час міжнародного залізничного перевезення, якщо причини цих ускладнень належать до компетенції держав;

с) сприяння інтероперабельності та технічній гармонізації в залізничному секторі шляхом затвердження технічних стандартів і прийняття єдиних технічних приписів;

д) встановлення єдиної процедури з технічного допуску залізничного обладнання, призначеного для використання в міжнародному сполученні;

е) контроль за дотриманням всіх правил і рекомендацій, прийнятих у рамках ОТІФ;

е) сприяння розвитку режиму єдиного правопорядку, правил і процедур, зазначених в пунктах а–д, враховуючи при цьому юридичні, економічні і технічні зміни [199].

Згідно з Конвенцією держави-члени зобов'язуються зосереджувати своє міжнародне співробітництво в галузі залізничного транспорту виключно в рамках ОТІФ, якщо існує зв'язок з покладеними на неї завданнями. Для досягнення цієї мети держави-члени вживають всіх необхідних і доцільних заходів для адаптації підписаних ними міжнародних конвенцій і багатосторонніх угод, якщо лише ці конвенції і угоди стосуються міжнародного співробітництва в галузі залізничного транспорту і надають іншим міжурядовим і неурядовим організаціям завдання, що збігаються із завданнями ОТІФ [200].

Конвенції, що регулюють систему розрахунків у міжнародній торгівлі, як елемент нормативного поля регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів ЗЕД визначають особливості розрахункових операцій між резидентами різних країн. Законодавство багатьох країн щодо розрахунків і фінансування міжнародних угод відрізняється. Це створює додаткові труднощі і перешкоди, які прагнуть подолати учасники торговельної діяльності. І саме конвенції, що регулюють систему розрахунків у міжнародній торгівлі, дозволяють побудувати єдине нормативне поле для здійснення розрахунків між економічними агентами по всьому світу.

До основних конвенцій про платежі належать такі: Женевська конвенція та конвенція про міжнародний переказний і простий вексель. Женевська конвенція була укладена у 1931 р. [288]. Вона встановлювала Уніфікований закон про чеки; допомогла позбавитися багатьох ускладнень, викликаних відмінностями у законодавстві різних країн про чеки, що сприяло поширенню використання чека як платіжного інструмента у розрахунках між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Укладанню Женевської конвенції передувало ухвалення трьох міжнародних угод про розрахунки векселем. Зокрема 7 червня 1930 року у Женеві було підписано такі три документи:

- конвенція, якою запроваджено Уніфікований закон про переказні векселі і прості векселі [202];
- конвенція, що має на меті вирішення деяких колізій законів про переказні та прості векселі [201];
- конвенція про гербовий збір щодо переказного і простого векселів [198].

Регулювання використання простого та переказного векселів у практиці зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання було продовжено наприкінці 80-х років ХХ ст., коли у серпні 1987 р. ЮНСІТРАЛ видала конвенцію про міжнародний переказний і простий

векселі, яка була затверджена 9 грудня 1988 року Генеральною Асамблеєю ООН.

Розглядаючи нормативне поле, яке регулює зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів ЗЕД в Україні, не можна оминати увагою укладені Україною угоди про вільну торгівлю. Такі угоди регламентують спеціальний режим функціонування вітчизняних суб'єктів ЗЕД (як правило, спрощений) у певних країнах, які разом із Україною виступили сторонами такої угоди. Такий спеціальний (спрощений) режим функціонування виражається у зменшених ставках імпорتنних та експортних мит й зборів, спрощеному порядку митного оформлення, дерегулюванні зовнішньоекономічної діяльності, відміні квот на імпорتنні або експортні операції. Конкретний режим функціонування вітчизняних суб'єктів ЗЕД у кожній країні, з якою Україна уклала угоду про вільну торгівлю, визначається змістом угоди. Станом на 2016 рік Україною укладено угоди про вільну торгівлю з Європейською асоціацією вільної торгівлі (ЄАВТ), країнами СНД, а також з Чорногорією, Македонією, Грузією, Азербайджаном, Узбекистаном, Таджикистаном, Туркменістаном.

Угода про вільну торгівлю між Україною та державами ЄАВТ (Швейцарія, Норвегія, Ісландія та Ліхтенштейн) підписана 24.06.2010 р. у м. Рейк'явік (Ісландія), ратифікована Законом України від 07.12.2011 р. № 4091-VI та набрала чинності 01.06.2012 р. [403].

Крім зазначених країн Європи, Україна має зону вільної торгівлі із Чорногорією. Угода про вільну торгівлю між Урядом України та Урядом Чорногорії підписана 18.11.2011 р. в м. Київ та ратифікована Законом України від 16.10.2012 р. № 5445-VI, набрала чинності 01.01.2013 р. [403].

Україна має певні зони вільної торгівлі з колишніми республіками СРСР. Договір про зону вільної торгівлі СНД (держави-члени: Україна, Азербайджан, Білорусь, Вірменія, Казахстан, Киргизстан, Молдова, Російська Федерація, Таджикистан, Туркменістан, Узбекистан) підписаний 18.10.2011 р., ратифікований в Україні 13.07.2012 р. Крім того, діють двосторонні угоди про вільну торгівлю між Україною та Азербайджаном (ратифіковано 12.07.1996), Узбекистаном (04.11.1995), Таджикистаном (06.07.2001), Туркменістаном (05.11.1994). Найбільшими торговельними партнерами України в рамках СНД залишаються Російська Федерація, Білорусь, Молдова та Казахстан [403].

Режим вільної торгівлі між Україною та Грузією діє з 1996 р. на підставі Угоди між Урядом України та Урядом Республіки Грузія від 09.01.1995 р. (набрала чинності 04.06.1996 р.), а також міжурядового Протоколу про внесення змін і доповнень до вказаної Угоди від 17.06.2009 р., що пов'язано з виходом Грузії з СНД.

Історичною подією, у тому числі і щодо регулювання зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, є укладання угоди про асоціацію між Україною та ЄС [365]. Така угода була укладена у декілька етапів:

21 березня 2014 р. під час позачергового саміту Україна–ЄС було підписано політичну частину Угоди та Заключний акт саміту, зокрема, було підписано преамбулу, статтю 1, розділи: I «Загальні принципи», II «Політичний діалог та реформи, політична асоціація, співробітництво та конвергенція у сфері зовнішньої та безпекової політики» і VII «Інституційні, загальні та прикінцеві положення» Угоди;

27 червня 2014 р. в ході засідання Ради ЄС Президентом України П. Порошенком та керівництвом Європейського союзу і главами держав та урядів 28 держав-членів ЄС було підписано економічну частину Угоди – розділи: III «Юстиція, свобода та безпека», IV «Торгівля і питання, пов'язані з торгівлею», V «Економічне та галузеве співробітництво» та VI «Фінансове співробітництво та положення щодо боротьби із шахрайством»;

16 вересня 2014 р. Верховна Рада України та Європейський Парламент синхронно ратифікували Угоду про асоціацію між Україною та ЄС.

Отже, за результатами аналізу нормативного поля функціонування суб'єктів ЗЕД, є підстави сформулювати сукупність висновків:

- нормативна база регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні існує і нормативно визначає значну кількість питань здійснення такої діяльності;

- нормативна база регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні є багатоступеневою і спрямована як на регламентування певних загальних засад здійснення такої діяльності (кодекси, профільний закон), так і на вирішення часткових питань (постанови та декрети Кабінету Міністрів України, накази центральних органів виконавчої влади);

- принципово нормативне поле регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні є несуперечливим та окремі акти доповнюють один інший у регулюванні окремих аспектів здійснення ЗЕД вітчизняними суб'єктами господарювання;

- вітчизняне законодавство є доволі ліберальним щодо надання можливості суб'єктам ЗЕД вільно здійснювати свою діяльність, хоча в нормативному полі визначені й обмеження такої діяльності у вигляді окремих заборонених видів діяльності або тих видів, що підлягають додатковому регулюванню з боку держави (у вигляді надання квот, ліцензій тощо), а також порядків розрахунків з іноземними партнерами;

– нормативне поле регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів ЗЕД в Україні є нейтральним щодо їхньої економічної безпеки: таке нормативне поле саме по собі не створює загроз для економічної безпеки ЗЕД (хоча й створює передумови для таких загроз у вигляді реалізації певних повноважень державними органами регулювання ЗЕД, оскільки такі повноваження є дуже широкими), але й не сприяє економічній безпеці вітчизняних підприємств, залишаючи питання забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності вітчизняним суб'єктам господарювання на їх самостійне вирішення;

Україна приєдналася до міжнародних нормативних актів, які регулюють певні питання здійснення зовнішньоекономічної діяльності по всьому світу, що створює єдине нормативне поле для діяльності вітчизняних суб'єктів ЗЕД та їхніх іноземних партнерів.

Україна активно розвиває регуляторну базу у сфері ЗЕД і намагається бути активним учасником світових інтеграційних процесів.

На ефективність і легкість, транспарентність та сприятливість ведення бізнесу у сфері ЗЕД впливає не лише нормативне поле, суттєве значення мають і державні інститути. Тобто важливі не тільки «правила гри» на ринку, але й склад, й поведінка тих суб'єктів, що такі правила встановлюють та здійснюють контроль за їхнім дотриманням.

Забезпечення стабільного розвитку суспільства та підвищення добробуту населення повинно бути одним з головних пріоритетів функціонування державних інститутів влади. Діяльність таких інститутів регламентується відповідними нормативними актами, від якості та ефективності яких залежить суспільний добробут і умови функціонування окремих суб'єктів господарювання.

Успішність операцій зовнішньоекономічної діяльності для вітчизняних товаровиробників значною мірою визначається не тільки компетентністю менеджменту в оцінюванні кон'юнктури й специфіки роботи на ринку іншої країни, а й досконалістю чинного законодавства у сфері регулювання ЗЕД та практики здійснення регулятивних процедур, яка в Україні не вільна від бюрократизму, реальною поведінкою органів державної влади щодо суб'єктів ЗЕД. Важливість діяльності органів державної влади щодо забезпечення сприятливих умов зовнішньоекономічної діяльності для вітчизняних підприємств зумовлена ще й тим, що відповідно до основних положень Стратегії «Україна – 2020» [298] більшість стратегічних індикаторів реалізації стратегії, а саме: рейтинг Світового банку «Doing Business»; кредитний рейтинг України за зобов'язаннями в іноземній валюті за шкалою рейтингового агентства Standard and poors; глобальний індекс конкурентоспроможності, який розраховує Всесвітній Економічний Форум (WEF); індекс сприйняття корупції, який розраховує Transparency International; міжнародне

дослідження якості освіти PISA та ін., пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю. Тому, створення безпечних і комфортних для суб'єктів господарювання умов розвитку зовнішньоекономічної діяльності на макро-, мезо- та мікрорівнях є запорукою розвитку національної економіки в цілому.

Зовнішньоекономічна діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання є об'єктом регулювання з боку цілого ряду державних органів влади. Основні органи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств наведено у додатку Б. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється такими суб'єктами (узагальнено):

- Україною як державою в особі її органів в межах їх компетенції;

- недержавними органами управління економікою (товарними, фондовими, валютними біржами, торговельними палатами, асоціаціями, спілками та іншими організаціями координаційного типу), що діють на підставі їх статутних документів;

- безпосередньо суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності на підставі відповідних координаційних угод, що укладаються між ними.

Найвищим органом, що здійснює державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні, є Верховна Рада України. До компетенції Верховної Ради України належить таке [288]:

- прийняття, зміна та скасування законів, що стосуються зовнішньоекономічної діяльності;

- затвердження головних напрямів зовнішньоекономічної політики України;

- розгляд, затвердження та зміна структури органів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності;

- укладання міжнародних договорів України відповідно до законів України про міжнародні договори України та приведення чинного законодавства України у відповідність з правилами, встановленими цими договорами;

- затвердження нормативів обов'язкового розподілу валютної виручки державі та місцевим Радам народних депутатів України, ставок та умов оподаткування, митного тарифу, митних зборів та митних процедур України при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;

- встановлення спеціальних режимів зовнішньоекономічної діяльності на території України;

- затвердження списків товарів, експорт та імпорт яких захищаються;

- прийняття рішень про застосування заходів у відповідь на дискримінаційні та/або недружні дії інших держав, митних союзів або

економічних угруповань шляхом встановлення повної/часткової заборони (повного/часткового ембарго) на торгівлю; позбавлення режиму найбільшого сприяння або пільгового спеціального режиму.

Крім Верховної Ради України, суб'єктами, що формують інституційне середовище регулювання зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, є народні депутати України, Кабінет Міністрів України та Національний банк України, центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики (зараз Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції), Державна фіскальна служба, Державна митна служба України, Антимонопольний комітет, міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі.

Основні суб'єкти, що формують вітчизняне інституційне середовище зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, та зв'язки між ними представлені на рис. 2.17.

Доцільно розглянути функції таких суб'єктів з позиції впливу на зовнішньоекономічну діяльність і економічну безпеку вітчизняних підприємств.

Президент України [115]:

- представляє державу на міжнародній арені, здійснює керівництво зовнішньополітичною діяльністю держави, веде переговори та укладає міжнародні договори України;

- забезпечує державну незалежність та національну безпеку України;

- приймає рішення про визнання іноземних держав;

- призначає та звільняє глав дипломатичних представництв України в інших державах і при міжнародних організаціях; приймає вірчі і відкличні грамоти дипломатичних представників іноземних держав;

- призначає на посади та звільняє з посад за згодою Верховної Ради України Голову Антимонопольного комітету України та інших керівників органів центральної влади;

- утворює, реорганізовує та ліквідує за поданням Прем'єр-міністра України міністерства та інші центральні органи виконавчої влади;

- ухвалює рішення про прийняття до громадянства України та припинення громадянства України, про надання притулку в Україні;

- підписує закони, прийняті Верховною Радою України;

- має право вето щодо прийнятих Верховною Радою України законів із наступним поверненням їх на повторний розгляд Верховної Ради України;

- здійснює інші повноваження, визначені Конституцією України.

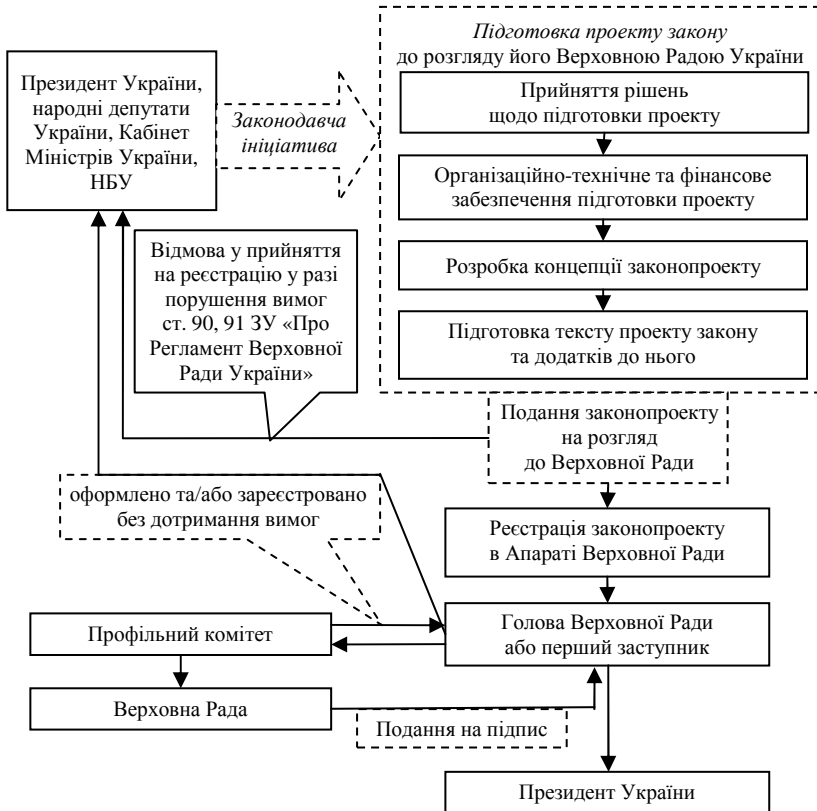


Рис. 2.17. Основні суб'єкти, що формують інституційне середовище зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів ЗЕД*
 *сформовано автором за [115, 288, 203, 382]

Президент України на основі та на виконання Конституції і законів України видає укази і розпорядження, які є обов'язковими до виконання.

Кабінет Міністрів України [288]:

- вживає заходів до здійснення зовнішньоекономічної політики України відповідно до законів України;
- здійснює координацію діяльності міністерств, державних комітетів та відомств України щодо регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- координує роботу торговельних представництв України в іноземних державах;

- приймає нормативні акти управління з питань зовнішньоекономічної діяльності у випадках, передбачених законами України;
 - проводить переговори та укладає міжурядові договори України з питань зовнішньоекономічної діяльності у випадках, передбачених законами України про міжнародні договори України, забезпечує виконання міжнародних договорів України з питань зовнішньоекономічної діяльності всіма державними органами управління, підпорядкованими Кабінету Міністрів України, та залучає до їх виконання інших суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на договірних засадах;
 - відповідно до своєї компетенції, визначеної законами України, вносить на розгляд Верховної Ради України пропозиції про систему міністерств, державних комітетів і відомств – органів оперативного державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, повноваження яких не можуть бути вищими за повноваження Кабінету Міністрів України, які він має згідно з законами України;
 - забезпечує складання платіжного балансу, зведеного валютного плану України;
 - відповідно до своєї компетенції зменшує та скасовує тимчасову надбавку до діючих ставок ввізного мита на деякі товари згідно з процедурою, визначеною міжнародними угодами України;
 - здійснює заходи щодо забезпечення раціонального використання коштів Державного валютного фонду України;
 - забезпечує виконання рішень Ради Безпеки Організації Об'єднаних Націй з питань зовнішньоекономічної діяльності;
 - приймає рішення про застосування заходів у відповідь на дискримінаційні та/або недружні дії інших держав, митних союзів або економічних угруповань шляхом запровадження режиму ліцензування.
- Національний банк України [288]:
- здійснює зберігання і використання золотовалютного резерву України та інших державних коштовностей, які забезпечують платоспроможність України;
 - представляє інтереси України у відносинах з центральними банками інших держав, міжнародними банками та іншими фінансово-кредитними установами та укладає відповідні міжбанківські угоди;
 - регулює курс національної валюти України до грошових одиниць інших держав;
 - здійснює облік і розрахунки за наданими і одержаними державними кредитами і позиками;
 - здійснює операції з централізованими валютними ресурсами, які виділяються з Державного валютного фонду України у розпорядження Національного банку України;

– виступає гарантом кредитів, що надаються суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності іноземними банками, фінансовими та іншими міжнародними організаціями під заставу Державного валютного фонду та іншого державного майна України;

– здійснює інші функції відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» [279] та інших законів України.

Національний банк України може делегувати виконання покладених на нього функцій банку для зовнішньоекономічної діяльності України.

Центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики [288]:

– забезпечує проведення єдиної зовнішньоекономічної політики при здійсненні суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності виходу на зовнішній ринок, координацію їх зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі відповідно до міжнародних договорів України;

– здійснює контроль за додержанням всіма суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності чинних законів України та умов міжнародних договорів України;

– проводить антидемпінгові, антисубсидійні та спеціальні розслідування у порядку, визначеному законами України;

– виконує інші функції відповідно до законів України і Положення про центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики.

Значний вплив на регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств здійснює орган влади, який займається збиранням та адмініструванням податків. В Україні таким органом сьогодні є Державна фіскальна служба. Орган адміністрування податків [283] здійснює контроль нарахування та сплати податків всіма суб'єктами господарювання, що здійснюють свою діяльність в Україні, а також запобігання фактам ухилення від сплати податків. На практиці Державна фіскальна служба здійснює значний вплив на діяльність будь-якого суб'єкта господарювання.

Оскільки діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності передбачає перетинання митного кордону України, то всі суб'єкти ЗЕД здійснюють взаємодію з Державною митною службою України, яка здійснює митний контроль відповідно до чинних законів України. Зрозуміло, що такий орган державної влади хоча й не створює окремих законів, істотним чином впливає на діяльність вітчизняних підприємств, які займаються ЗЕД.

Антимонопольний комітет України здійснює контроль за додержанням суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності законодавства

про захист економічної конкуренції [288]. До повноважень Антимонопольного комітету України належать такі [278]:

- розглядати заяви і справи щодо порушення законодавства про захист економічної конкуренції і проводити розслідування за цими заявами і справами;

- приймати, передбачені законодавством про захист економічної конкуренції, розпорядження та рішення за заявами і справами, перевіряти та переглядати рішення у справах, надавати висновки щодо кваліфікації дій відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції;

- залучати працівників органів внутрішніх справ, митних та інших правоохоронних органів для забезпечення проведення розгляду справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, зокрема в разі проведення розслідування;

- вносити до органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування обов'язкові для розгляду подання щодо анулювання ліцензій, припинення операцій, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання у разі порушення ними законодавства про захист економічної конкуренції;

- звертатись та одержувати від компетентних органів інших держав необхідну інформацію для здійснення своїх повноважень;

- надавати компетентним органам інших держав інформацію у випадках та порядку, передбачених законом;

- брати участь у розробленні та реалізації міжнародних проєктів і програм, а також здійснювати співробітництво з міжнародними організаціями, державними органами і неурядовими організаціями інших держав з питань, що належать до компетенції Антимонопольного комітету України;

- здійснювати інші повноваження, передбачені законодавством про захист економічної конкуренції.

Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі об'єднує представників різних державних органів й має такі повноваження [288]: здійснює оперативне державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні відповідно до законодавства України; приймає рішення про порушення і проведення антидемпінгових, антисубсидійних або спеціальних розслідувань та застосування відповідно антидемпінгових, компенсаційних або спеціальних заходів; приймає рішення про застосування заходів у відповідь на дискримінаційні та/або недружні дії інших держав, митних союзів або економічних угруповань у межах компетенції, визначеної законами України.

Певний вплив на діяльність суб'єктів ЗЕД мають й органи місцевого управління. До органів місцевого управління зовнішньоеко-

номічною діяльністю належать [288] місцеві Ради народних депутатів України, їх виконавчі і розпорядчі органи та територіальні підрозділи (відділення) органів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності України.

Компетенції органів місцевого самоврядування та їх виконавчих органів визначаються Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». До компетенції зазначених органів державної влади належать такі [288, 291]:

1) власні (самоврядні) повноваження:

– укладення і забезпечення виконання у встановленому законодавством порядку договорів з іноземними партнерами на придбання та реалізацію продукції, виконання робіт і надання послуг;

– сприяння зовнішньоекономічним зв'язкам підприємств, установ та організацій, розташованих на відповідній території, незалежно від форм власності;

– сприяння у створенні на основі законодавства спільних з іноземними партнерами підприємств виробничої і соціальної інфраструктури та інших об'єктів; залучення іноземних інвестицій для створення робочих місць;

2) делеговані повноваження:

– організація та контроль прикордонної і прибережної торгівлі;

– створення умов для належного функціонування митних органів, сприяння їх діяльності;

– забезпечення на відповідній території в межах наданих повноважень реалізації міжнародних зобов'язань України.

Нормативні акти органів місцевого самоврядування та їх виконавчих органів щодо регулювання зовнішньоекономічної діяльності приймаються тільки у випадках, передбачених законами України. Органи місцевого самоврядування та їх виконавчі органи діють як суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності лише через створені ними зовнішньоекономічні комерційні організації, які мають статус юридичної особи України. Органи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності України можуть створювати свої територіальні підрозділи (відділення), якщо це випливає з їх компетенції, яка визначається законами України та положеннями про ці органи. Зазначені органи територіального регулювання зовнішньоекономічної діяльності створюються за погодженням з відповідними місцевими Радами депутатів і в межах загального ліміту бюджетних коштів, що виділяються на утримання відповідних органів державного регулювання України.

Крім органів державної влади на діяльність суб'єктів ЗЕД впливають й недержавні організації. До таких недержавних організацій, які

сприяють розвитку ЗЕД підприємств, належать, насамперед, торгово-промислові палати (ТПП) та організації роботодавців (об'єднання підприємців). Вони можуть формувати певні законодавчі ініціативи, однак надзвичайно вагомий вплив практично не мають.

За результатами аналізу складу державних органів, які формують нормативне поле регулювання зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів ЗЕД, можна надати такі висновки:

- кількість суб'єктів державного регулювання ЗЕД в Україні є доволі значною;

- в Україні державне регулювання ЗЕД здійснюють органи законодавчої і виконавчої влади;

- повноваження суб'єктів державного регулювання ЗЕД достатньо докладно прописані у нормативних актах, які формують нормативне поле регулювання ЗЕД в Україні;

- нормативно прописані повноваження та завдання суб'єктів державного регулювання ЗЕД принципово не перешкоджають здійсненню зовнішньоекономічних операцій вітчизняними суб'єктами господарювання;

- органи державного регулювання ЗЕД мають достатні повноваження, щоб створювати загрози для діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, причому як у явному вигляді (заборона здійснення певних видів діяльності, відклик ліцензій, обмеження платіжних операцій, регулювання операцій із валютними коштами), так і у прихованому вигляді (затягування процесів митного оформлення, затягування процесів видання ліцензій, непрозоре квотування зовнішньоекономічних операцій тощо);

- органи державного регулювання ЗЕД, як показує аналіз нормативної бази, що регламентує їхнє функціонування, не здійснюють заходів для захисту економічної безпеки ЗЕД вітчизняних суб'єктів господарювання – хоча нормативно така можливість передбачена у вигляді антисубсидійних та антидемпінгових досліджень з боку Антимонопольного комітету України, але такі заходи спрямовані, скоріше не на захист економічної безпеки ЗЕД окремого суб'єкта господарювання, а на реалізацію зовнішньоторговельної політики України в цілому.

Отже, як висновок аналізу нормативної бази регулювання зовнішньоекономічної діяльності України та органів державного регулювання такої діяльності, можна стверджувати, що нормативні передумови забезпечення економічної безпеки ЗЕД в Україні існують – нормативне поле дає доволі високий рівень свободи суб'єктам ЗЕД щодо здійснення їхньої діяльності (крім окремих видів діяльності, на які існує заборона). Разом із тим, існують бар'єри у вигляді регла-

ментації розрахункових, бартерних операцій, квотування та ліцензування, реєстрації договорів щодо ЗЕД тощо. Але органи державного регулювання ЗЕД в Україні не мають завдання захисту економічної безпеки ЗЕД вітчизняних підприємств. Тому таке завдання цілком і повністю, незважаючи на важливість зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання для розвитку національної економіки, віднесено до завдань самих суб'єктів ЗЕД в Україні.

Враховуючи стан нормативно-правової бази, що регулює зовнішньоекономічну діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання, та функції основних суб'єктів, що формують вітчизняне правове поле, слід розглянути середовище функціонування підприємств – суб'єктів ЗЕД та сформулювати передумови забезпечення економічної безпеки такої зовнішньоекономічної діяльності. Необхідність дослідження такого середовища зумовлена тим, що, безумовно, розроблене нормативне поле та визначені суб'єкти державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а також уточнені завдання й повноваження таких суб'єктів, представляють безпосередній інтерес у визначенні передумов реалізації безпекоорієнтованого підходу в діяльності вітчизняних промислових підприємств та в оцінці сприятливості середовища діяльності вітчизняних суб'єктів ЗЕД, але крім нормативно визначених положень щодо діяльності суб'єктів державного регулювання, не менший інтерес представляють результати аналізу їхньої реальної поведінки та характеру дій щодо суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

2.3. Дослідження середовища функціонування підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на засадах інституційної теорії

Існуюче нормативне поле та нормативно встановлені повноваження органів державної влади щодо регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств фактично окреслюють «правила гри» щодо ведення ЗЕД на території України. Але для реальної оцінки передумов реалізації безпекоорієнтованого підходу в діяльності вітчизняних промислових підприємств представляють інтерес не тільки декларовані «правила гри» й учасники такої гри, але й реальна поведінка таких учасників, їхні реальні дії. Оскільки формальні і неформальні норми і правила та діяльність органів влади досліджуються переважно у межах інституціональної теорії, актуальним є застосування основних положень вищезазначеної теорії для пояснення глибинних процесів

взаємодії основних суб'єктів у сфері ЗЕД з відповідною деталізацією базових елементів інституціонального середовища функціонування вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД.

Вибір інституційної теорії зумовлений тим, що з числа теоретичних концептів в економіці саме інституціоналізм спрямований на відображення та пояснення реальної поведінки учасників економічних відносин: більшість економічних теорій і концепцій відображає, якими мають бути відносини між учасниками таких економічних відносин, а інституційна теорія показує, якими вони є насправді, й дозволяє пояснити, чому вони є саме такими.

Вихідною тезою дослідження є твердження, що економічна безпека підприємств взагалі, й економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності підприємства, у тому числі, суттєво залежать від середовища їх функціонування. При цьому зовнішнє середовище має інституціональний характер, а внутрішнє – обумовлюється існуванням відповідних внутрішньо-системних механізмів (функціонування, управління, розвитку тощо). Серед зазначених механізмів саме механізми управління обумовлює ефективність взаємодії внутрішньосистемних складових та адекватність реакції на виклики зовнішнього (інституціонального) середовища, що у багатьох випадках має суто прикладний інструментально-технологічний характер і щодо економічної безпеки підприємства залежить від специфіки діяльності суб'єкта ЗЕД. Тому ґрунтовне дослідження інституціональної природи середовища функціонування підприємств – суб'єктів ЗЕД є передумовою подальшого забезпечення зовнішньоекономічної безпеки вітчизняних підприємств та необхідного для цього управлінського інструментарію.

Теоретичні концепти інституціонального напрямку досліджувались багатьма науковцями. Серед іноземних дослідників виділяють Т. Веблена, Дж. Коммонса, Дж. Гелбрейта, Д. Белла, У. Ростоу, Ф. Перру, О. Вільямсона, Р. Коуза, Д. Норта, Г. Демсеца [16, 26, 36, 126, 213, 258, 417, 464, 422]. У більшості праць зазначається, що інституціональний напрям зародився в США у другій половині XIX ст. Основи інституціоналізму були закладені Т. Вебленом, Дж. Коммонсом та Т. Мітчелом. Умовною датою зародження інституціоналізму можна вважати 1898 р., коли Т. Веблен виступив з критикою німецької історичної школи (особливо Г. Шмоллера) за надмірний емпіризм [277, с. 9].

Друга половина XX ст. ознаменувалася новою хвилею розвитку інституційних концепцій в економічній думці в роботах Дж. Гелбрейта, Д. Белла, У. Ростоу, Ф. Перру [16, 26, 126].

Інституціоналізм отримав «друге» дихання у межах «нового» інституціоналізму (О. Вільямсон, Р. Коуз, Д. Норт, Г. Демсец [213, 258, 422, 464]), де значна увага приділялася інституційному середовищу, у

якому функціонують економічні агенти. «Новий» інституціоналізм має декілька назв: неоінституціоналізм, трансакційна економіка, економічна теорія прав власності, контрактний підхід [26]. При цьому, незважаючи на схожість назв, «новий» інституціоналізм достатньо сильно відрізняється від «старого» [194].

Найчастіше фахівці виділяють відмінності між традиційним (його ще називають старим, історичним, американським) і новим інституціоналізмом. Якщо традиційному інституціоналізму притаманний методологічний принцип холізму, який пояснює поведінку та інтереси індивідів через характеристику інститутів, що визначають їхню взаємодію, то представники неоінституціоналізму трактують інститути як результат свідомого вибору людей [305, 464].

Тривалий час у наукових колах відбувається дискусія щодо розуміння базових термінів у межах інституціональної теорії, оскільки найбільш цитовані праці були перекладені з іноземних мов, а розуміння сутності і термінологічних особливостей базових визначень можуть суттєво різнитися у ряду авторів. Базовий для економічного інституціоналізму термін «institution» у 1970–1980 роках переклали як «інституція» (В. Афанасьєв), і як «інститут» (С. Сорокіна) [18, с. 53]. О. Іншаков вважає, що неточний переклад російською мовою класиків інституціоналізму є причиною ототожнення понять, які описують соціальні форми структур і функцій, та ускладнює розуміння західних джерел, збіднює науковий інструментарій російських дослідників [172, с. 44].

Початково в латинській мові і в основних мовах сучасності слово «інститут» (лат. «institutum», фр., нім. «institut», англ. «institute») завжди досить чітко протиставляється за змістом «інституції» (лат. «institutio», фр., нім., англ. «institution») [170, с. 15]. Відзначено, що в зарубіжній інституціональній теорії основною категорією є саме «інституція», натомість термін «інститут» має обмежену сферу застосування і практично не вживається в наукових текстах [170, с. 83]. Вчені, які використовували лише термін «інститут», розуміли його, як правило, у широкому універсальному сенсі, включаючи поняття «інституції». Такий «прояв не лише лінгвістичної (вербальної), але, що суттєвіше, й змістовної некоректності» вдало пояснює українська дослідниця Т. Гайдай [102, с. 135–138], яка також звернула увагу на ототожнення інституцій з утвореннями, які мають поліморфну структуру, найчастіше – з поняттям «організації».

На думку Т. Лозинської використання у науковій літературі двох термінів – «інститут» та «інституція» – не лише не вносить нічого нового в теорію інституціоналізму, а й породжує методологічну плутанину, наслідком якої є поширення практики використання контекстуальних дефініцій цих понять. У зв'язку з цим, у сфері наукового

пізнання доцільним є використання терміна «інститут», під яким слід розуміти складну суспільну форму людської взаємодії, що ґрунтується на сукупності формальних і неформальних обмежень, механізмах дотримання встановлених норм і відповідній структурно-організаційній основі. Функціональний бік такої взаємодії забезпечується правилами й нормами (формальними та неформальними), а структурний – організаціями (інституціональними одиницями) [224, с. 11].

У зв'язку із відсутністю єдиного трактування термінів «інститут» та «інституції», а також із значними розбіжностями змістовної характеристики цих понять (одні автори ототожнюють ці поняття, інші – розділяють їх за змістом, треті – застосовують лише одне з понять) слід дослідити існуючі підходи щодо їх сутності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Зміст понять «інституту» та «інституції»*

Визначення поняття
<i>Інститут</i>
Белоусова В. [18, с. 178]
типові комплекси інституцій, які виступають функціональними генотипами організацій, моделями, що еволюційно склалися, їх функціональної структури
Клейнер Г. [188, с. 10]
відносно стійкі по відношенню до зміни поведінки та інтересів окремих суб'єктів і їх груп, а також ті, що продовжують діяти протягом значного періоду часу формальні і неформальні норми або системи норм, що регулюють прийняття рішень, діяльність і взаємодія соціально-економічних суб'єктів (фізичних та юридичних осіб, організацій) і їх груп
Плетнєв Д. [271, с. 126]
соціально обумовлений образ дій економічних суб'єктів, існуючий до початку цих дій і визначається наявністю правил, норм, санкцій за відхилення від даного способу дій
<i>Інституція</i>
Веблен Т. [36, с. 201]
поширений спосіб мислення, який стосується окремих відносин між суспільством і особистістю, а також окремих функцій, які вони виконують; звичний спосіб мислення людей, який має тривати невизначено довго
Гамільтон В. [432, с. 84]
вербальний символ для кращого позначення ряду суспільних звичаїв. Вони означають переважний і стійкий спосіб мислення або дії, що став звичайним для групи і перетворився для народу на звичай
Коммонс Дж. [418, с. 652]
колективна дія з контролю, лібералізації (звільнення) і розширення індивідуальної дії, розширення того, що індивідум може досягти своїми незначними і тривіальними діями. Ці дії насправді є «трансдіями»

Продовження таблиці 2.6

Визначення поняття	
Норт Д. [257, с. 6–7, 17]	
формальні правила й неформальні обмеження (загально визнані норми поведінки, досягнуті угоди, внутрішні обмеження діяльності), певні характеристики примусу до виконання тих та інших; «правила гри» у суспільстві, або, виражаючись формальніше, створені людиною обмежувальні рамки, які організують взаємини між людьми	
Фуруботн Е., Ріхтер Р. [429, с. 6]	
набір формальних і неформальних правил, а також стимулюючих заходів щодо їх дотримання	
Шмоллер Г. [450, с. 61]	
визначений порядок спільного життя, який слугує конкретним цілям та має потенціал самостійної еволюції. На його думку, інститут формує базу для впорядкування дій на тривалий період	
Ходжсон Дж. [381, с. 27–28]	
це структури, з якими індивіди як зіштовхуються, так і дають їм початок. Відповідно, інституції є одночасно і об'єктивні «зовнішні» структури, і суб'єктивні, «з голови людини», продукти людської поведінки... Усі ми народжені у світі з вже існуючими раніше інституціями, якими нагородила нас історія	
Інститут	Інституція
Зотов В., Пресняков В., Розенталь В. [160, с. 53]	
специфічні функціональні та організаційні форми колективної діяльності, є стійкими структурними утвореннями	звичаї, традиції, правила і норми соціальної поведінки, згідно з якими люди діють в різних сферах життя суспільства (включаючи економічну) саме в силу своєї причетності до інститутів
Іншаков О. [172, с. 44]	
функціональна організація, що забезпечує реалізацію конкретної системи однорідних інституцій, наприклад, освітні, наукові, профспілкові, партійні та інші установи	соціальні форми типізації функцій господарюючих суб'єктів, що визначають їх статуси і ролі в системі виробництва суспільного буття і утворюють систему відносин функціональної структури суспільства
Кірдіна С., Малков С. [185, с. 133–134]	
є соціальними структурами, притаманні товариствам і спрямовані на організацію не тільки економіки, а й усієї соціальної системи	є, з одного боку, формалізацією необхідних правил, які забезпечують виживання і розвиток економіки. З цієї точки зору, вони мають природне походження. Водночас, вони формалізуються, формуються людьми, що роблять з тим або іншим ступенем ефективності рефлексії з приводу умов свого існування. З цієї точки зору інституції можна вважати артефактами, штучно створеними конструкціями

Продовження таблиці 2.6

Визначення поняття	
Малік М., Шпикуляк О. [233, с. 87]	
організації, кодекси, правила, установи, закони	сформовані часом та діяльністю людини правила, формальні й неформальні зв'язки, обмеження, які структурують людську взаємодію, забезпечують регулювання життєвого простору індивідуального та організаційного розвитку
Фролов Д., Інютіна О. [378, с. 109–110]	
типові комплекси інституцій, які виступають функціональними генотипами організацій, еволюційно склалися видовими моделями їх функціональної структури	відокремлені види діяльності, соціально закріплюються як статусних функцій агентів господарства в ході суспільного розподілу праці

систематизовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

Коментуючи наявні точки зору, слід зазначити таке. Д. Норт обґрунтовує і послідовно дотримується розмежування інституцій (норм і правил гри) і організацій (учасників гри), які функціонують у сфері інституційних обмежень [257]. На думку Д. Норта, інституції зменшують невизначеність за допомогою структурування повсякденного життя; охоплюють будь-які види обмежень, придумані для спрямування людської взаємодії. Він вважає, що необхідною передумовою створення теорії інституцій є відокремлення аналізу основних правил від стратегії гравців. Інституції впливають на функціонування економіки через дію на витрати обміну та виробництва.

Разом із технологією, вони визначають трансакційні й трансформаційні (виробничі) витрати [257, с. 12–14]. У структурі інституцій Д. Норт виокремив три основні складові:

- 1) неформальні обмеження (традиції, звичаї, соціальні перестороги);
- 2) формальні правила (конституції, закони, судові прецеденти, адміністративні акти);
- 3) механізми примусу, що забезпечують дотримання правил (суди, поліція тощо).

Функціональне призначення інститутів полягає у визначенні рамкових умов реалізації економічної мотивації і поведінки господарюючих суб'єктів, економічних виборів, відносин і процесів. Наявність системи, правил і санкцій створює необхідний рівень громадського порядку, робить економічне життя більш стабільним і передбачуваним [102, с. 64].

Аналіз таблиці 2.6 свідчить, нажаль, про повну розмитість трактування базових для інституціоналізму понять, що, вочевидь, може призводити до непорозумінь, а також деформованих трактувань. Базове поняття «інституції» розуміють доволі абстрактно, як образ мислення (Т. Веблен), тобто феномен ментальної природи; як позначення суспільних звичаїв (В. Гамільтон) або колективну дію щодо індивідуальної дії (Дж. Коммонс), тобто як феномен діяльнійної природи; як набір правил (Д. Норт, Е. Фурубота, Р. Ріхтер), тобто як феномен соціальної або легітимаційної природи; як порядок спільного життя (Г. Шмоллер), тобто як феномен соціальної природи. Інститути розглядають і як комплекси інституцій (В. Білоусова, Д. Фролов, О. Інютіна), і структури у соціумі (С. Кірдіна, С. Малков, О. Іншаков), і як регламентуючі документи, кодекси або правила (М. Малік, О. Шпикуляк). Інституції розглядаються і як звичаї та правила поведінки (В. Зотов, В. Пресняков, В. Розенталь), і як відокремлені види діяльності (Д. Фролов, О. Інютіна), і як структури, з якими зіштовхується індивід (Дж. Ходжсон).

О. Інкашов та Д. Фролов зазначають, що оскільки «гравці» діють на основі «правил», то організації функціонують на основі інституцій, які здійснюють агенти. Вочевидь, «гравці» можуть бути представлені як індивідуальні та асоційовані агенти господарської діяльності, а «правила гри – як встановлені або сформовані способи виконання ними соціально закріплених функцій» [171, с. 9–10]. Отже, навіть понятійний апарат інституціоналізму сьогодні потребує свого удосконалення, не є усталеним і містить суперечності. Враховуючи термінологічні особливості наведених понять (див. табл. 2.6) та існуючі наукові підходи, доцільно розглянути інституційні концепції, які у переважній більшості випадків, пояснюють особливості розвитку теоретичних напрацювань та їх розгалуження у сфері інституціоналізму. Класифікацію інституціональних концепцій наведено на рис. 2.18.

Сутність будь-якої інституціональної концепції, на відміну від інших, полягає в тому, що в ній економічні процеси пояснюються не тільки економічними, але й соціально-політичними, правовими, соціально-психологічними, етичними умовами життя, а також звичаями, традиціями і звичками, що існують як в житті окремої людини, так і суспільства в цілому [133, с. 192]. Втім, зазначені на рис. 2.18 концепції, звичайно, за змістом містять певні відмінності.

У контексті дослідження специфіки формування економічної безпеки підприємств – суб'єктів ЗЕД найбільш «корисною» є саме контрактна парадигма, яка є фундаментом угод та інституціонального середовища. Дійсно, «правила гри» та попередні й реалізовані угоди є базисом економічної активності підприємства на будь-якому ринку (монопольному, олігопольному чи висококонкурентному).

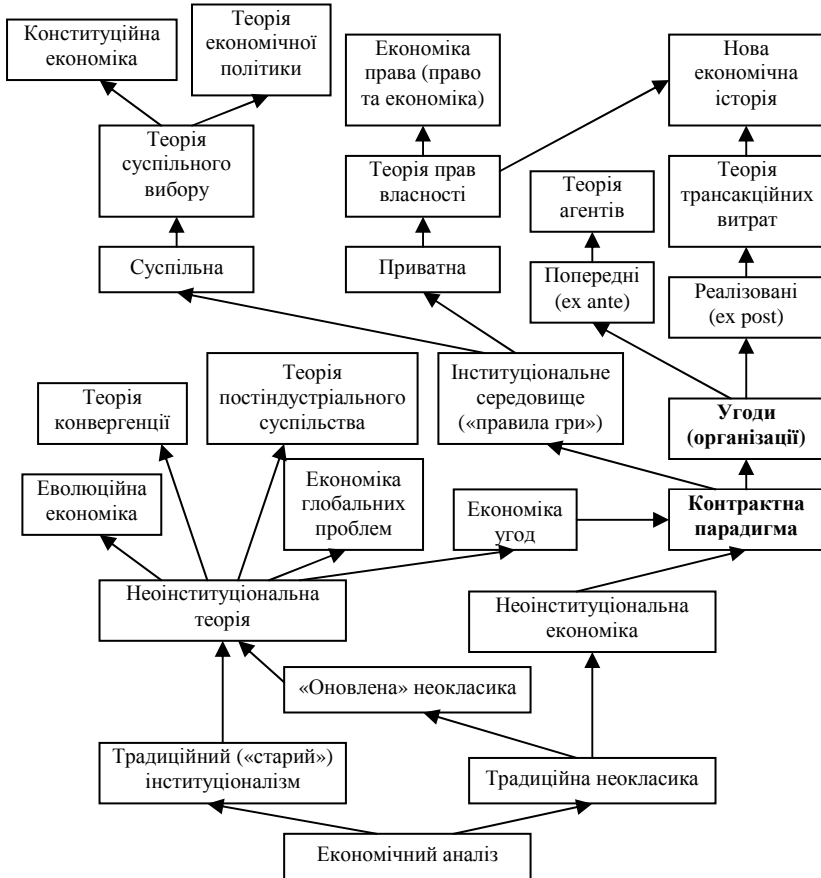


Рис. 2.18. Класифікація інституціональних концепцій [277, с. 22]

Якщо «правила гри» в умовах функціонування ринку певної країни практично не підлягають коригуванню відповідно до намагань та опосередкованого впливу підприємств, то поведінка агентів і рівень трансакційних витрат є надзвичайно важливими для суб'єктів ЗЕД і формування їх економічної безпеки.

Важливість контрактної парадигми проявляє себе й інакше. Контрактна парадигма показує відносини між економічними агентами у контексті не того, що вони повинні робити (згідно із законами, впливом органів державного регулювання тощо), а в контексті того, що вони реально роблять, виходячи із своїх інтересів.

Якщо трансакційні витрати виникають практично завжди при виході підприємств на зовнішні ринки, що також може бути навіть стримуючим фактором, то агентські відносини можуть бути доволі специфічними і для економічної безпеки мають виключне значення. Це обумовлюється найголовнішим завданням служби економічної безпеки – можливістю попередити загрози, а не ліквідувати їх негативні наслідки. Тому своєчасний та правильний аналіз зовнішнього середовища на засадах інституціоналізму як раз і дозволяє виявити та своєчасно попередити загрози, які випливають з поведінки суб'єктів зовнішнього середовища.

Доцільність вибору контрактної парадигми, для аналізу інституційного середовища суб'єкта ЗЕД у контексті забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності, проявляє себе і в тому, що саме контрактний підхід до розуміння природи фірми надає достатньо широкі можливості для аналізу внутрішньофірмових процесів, дозволяючи залучати до їх пояснення арсенал сучасних моделей і методів, використовуваних для дослідження ринкової поведінки [350, с. 17]. Відмітимо, що під час укладання контракту, індивіди використовують в якості даних формальні і неформальні норми, застосовуючи й інтерпретуючи їх для потреб конкретної угоди. Іншими словами, контракт відображає усвідомлений і вільний вибір індивідами цілей і умов обміну, здійснюваного в заданих інституційних рамках [168, с. 229].

Контрактна парадигма до того ж дозволяє розглядати інституційні рамки як змінну величину, що відповідає реальним умовам, в яких функціонують суб'єкти ЗЕД. Для ринку кожної конкретної країни вони можуть бути лише частково схожими, а деякі будуть абсолютно унікальними, що обумовлює різні підходи до взаємодії з контрагентами таких країн при організації зовнішньоекономічної діяльності.

Незважаючи на значний теоретичний доробок науковців у інституціональній сфері, на сьогодні залишається доволі широке поле для дослідження проблемних питань, зокрема, пов'язаних з дотриманням чи недотриманням суб'єктами господарювання правил та норм, наявністю спротиву змінам і безпосередньо середовищу функціонування відповідних суб'єктів та інших аспектів (особливо у сфері ЗЕД підприємства). Тобто виникають складні процеси взаємодії, що досліджувалися класиками інституціональної теорії. Підґрунтя таких процесів доволі детально описано у праці О. Вільямсона [463] та адаптовано до умов ринкової економіки А. Шастітко [393]. Особливістю таких процесів взаємодії між економічними агентами у XXI ст. є те, що вони під впливом розвитку ринків і поширення глобалізаційних процесів суттєво впливають на економічну безпеку підприємств.

За основу дослідження середовища функціонування підприємств – суб'єктів ЗЕД взято трирівневу систему взаємодії у межах інституціонального підходу. Така система запропонована О. Вільямсоном [463], а для умов пострадянської економіки уточнена у [393]. Трирівнева система взаємодії за О. Вільямсоном включає такі рівні: економічні суб'єкти (організації, фірми, підприємства); інституціональні угоди; інституціональне середовище. Трирівнева система взаємодії проявляє себе в таких видах взаємного впливу (рис. 2.19) [463, с. 341]:

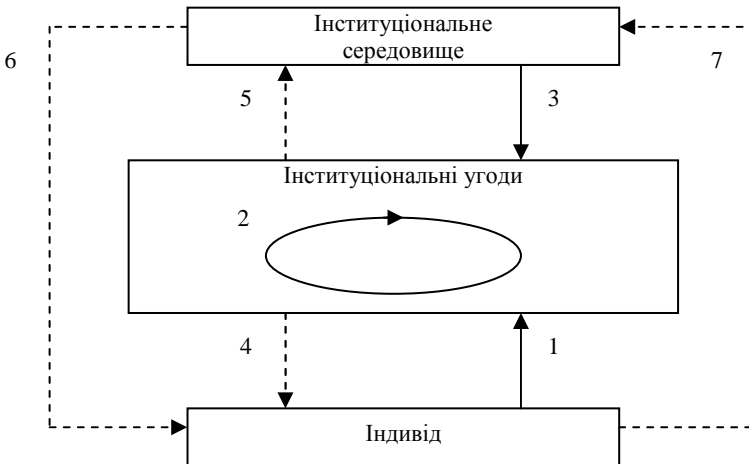


Рис. 2.19. Трирівнева схема взаємодії між учасниками економічних відносин [393]

1. Поведінкові передумови. Залежно від прийнятих поведінкових передумов будуть по-різному виглядати моделі ринків і фірм, а також держави [393, с. 47].

2. Вплив інституційних угод одна на одну. У даному випадку мова йде про зміну характеру відносин на ринку або структури ринку, в результаті дії підприємств і, водночас, зміни поведінки підприємств під впливом зміни ринкової ситуації.

3. Зміни в параметрах означають зміни в основоположних правилах гри. Йдеться, наприклад, про зміни в системі ціноутворення, оподаткування антимонопольного або митного регулювання, введення нових правил ліцензування, реєстрації підприємств тощо [393, с. 48].

4. Формування інституційними угодами соціальних умов життя індивіда, а вужче – правил гри. Ця залежність показує, що переваги індивідів можуть розглядатися як ендогенні. Властивості цих переваг

виявляються залежними від особливостей інституційних угод. Оскільки правила кооперації і конкуренції обмежують набір можливостей для економічного агента, то тим самим обмежується і розмірність ситуації вибору. Відповідно, зміна розмірності і структури ситуації вибору приводить до зміни уподобань.

5. Вплив інституційних угод на інституційне середовище. Інакше кажучи, опосередкований вплив індивіда (якщо взяти за основу принцип методологічного індивідуалізму) на формування основоположних і системоутворювальних правил гри. Даний вплив здійснюється через організацію [393, с. 49].

6. Формування інституціональним середовищем соціальних умов життя індивіда. Властивості цієї залежності аналогічні розглянутим характеристикам залежності 4. Тільки в цьому випадку велике значення для пояснення індивідуальних переваг матиме теорія організованих ідеологій.

7. Вплив індивіда на інституціональне середовище за допомогою участі в політичному процесі, зокрема у виборах [393, с. 50].

Представлений коментар змісту трирівневої системи взаємодії між учасниками економічних відносин у межах інституціональної теорії значним чином обумовлює можливі варіанти взаємного впливу виділених елементів та акцентує увагу на інституціональному середовищі. Таке середовище має надзвичайно важливе значення у процесі забезпечення економічної безпеки різних суб'єктів та рівнів (макро-, мезо-, мікро-). Тому доцільно дещо конкретизувати наведене поняття інституціонального середовища та визначити його етимологію.

Вперше акцент на вивчення інституціонального середовища як безпосереднього явища, еволюція якого впливає на економічне зростання, був зроблений ученими-неоінституціоналістами, представниками так званого «підходу Вашингтонського університету» в 70-ті рр. XX ст. [379].

У сучасній науковій літературі існує доволі значна кількість підходів щодо визначення сутності інституціонального середовища (табл. 2.7), при цьому найбільш цитованими авторами тривалий час залишаються Д. Норт і О. Вільямсон [257, 463].

Аналіз визначень, наведених у таблиці 2.7, дозволяє констатувати наявність загальних підходів до розуміння інституціонального середовища з позиції сукупності правил і норм та виокремлення підходу поєднання інститутів та інституцій. Тому, перш, ніж погоджуватись з одним з визначень наведених у зазначеній таблиці, необхідно чітко розуміти саме поняття «середовище».

Під середовищем традиційно розуміють суспільні, матеріальні і духовні умови, що оточують людину, впливають на її існування і діяль-

ність [268, с. 9]. Тобто, розуміючи під середовищем певну сукупність умов, найбільш коректним визначенням є саме позиція Л. Девіса та Д. Норта [420, с. 133] – фактично це класичний підхід до визначення інституційного середовища. При цьому, на думку Д. Норта, «...правила гри є середовищем – інфраструктурним елементом у метаконструкції економічної системи, а організації (господарюючі суб'єкти) являють собою продуценти інституціональних змін, тобто їх роль безумовно полягає в ініціації «антиспокою» [258, с. 14]. На думку Д. Норта, інституціональне середовище є об'єктом дослідження на макрорівні, тоді як на мікрорівні досліджуються інституціональні угоди [256, с. 6].

Оскільки дослідження інституційного середовища здійснюється в контексті забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, то необхідно детально дослідити як інституціональне середовище на макро- і мезорівнях, так і інституціональні угоди між окремими економічними агентами у межах контрактної парадигми. Ці елементи взаємопов'язані і, з одного боку, генерують небезпеки і загрози, а з іншого, – забезпечують дію захисних механізмів, регламентуючи загальні умови функціонування суб'єктів господарювання на різних ринках і у процесі взаємодії з контрагентами.

Таблиця 2.7

Зміст поняття «інституціональне середовище»*

Автор, джерело	Інституціональне середовище
Бабікова А. [9, с. 163]	Тотожне поняттю «система», оскільки це середовище є сукупністю пов'язаних між собою інститутів і метою діяльності системи є створення таких умов функціонування на всіх рівнях, які б були несуперечливими, доповнювали один одного, забезпечували цілісність, ієрархічність та інтегративність
Вагаманюк З. (ред.) [179, с. 26]	Чіткий, впорядкований набір інститутів, які визначають обмеження для економічних суб'єктів, що формуються в межах тієї чи іншої системи координації господарської діяльності
Вільямсон О. [367, с. 38; 368, с. 5]	Правила гри, що визначають контекст, в якому відбувається економічна діяльність. Основні політичні, соціальні і правові норми, які є базою для виробництва, обміну і споживання
Вольчик В. [47, с. 36]	Включає переважно неформальні інститути, які відіграють не менш важливу роль у створенні необхідних економічним агентам закономірностей

Продовження таблиці 2.7

Автор, джерело	Інституціональне середовище
Девіс Л., Норт Д. [420, с. 133]	Сукупність основоположних політичних, соціальних і базових правових норм, що регулюють економічну і політичну діяльність (правила, що регулюють вибори, визначають права власності і контрактні права є прикладами таких базових правил)
Єлісеєв А., Шульга І. [147, с. 36]	Система правил, що впливають на розподіл прав власності, задає мінімальний рівень і структуру трансакційних витрат, визначає характер і зміст правових конфліктів
Коваленко О. [192, с. 94]	Сукупність політичних (юридичних) і економічних правил, неформальних (традиційних) норм, що формують умови для фінансової діяльності, структурують її і є фундаментальною передумовою перетворень у фінансовому секторі
Корнійчук Л. (ред.) [180, с. 63]	Рівень підприємницького й управлінського потенціалу, а також соціологічної та правової системи
Кузьминов Я., Радаєв В., Яковлев А., Ясін Е. [166, с. 10]	Інституційна система, що включає певні рівні – формальні правила (правові акти і ділові контракти); неформальні правила (соціальні норми і ділові домовленості); культурні традиції і цінності
Кушлін В. (ред.) [116, с. 785]	Сукупність формальних і неформальних інститутів, що створюють певний суспільний клімат, рівень націленості суспільства на вирішення існуючих проблем
Манцуров І. [234, с. 26]	Сукупність різнорівневих інститутів ..., які розглядаються як інституційна матриця формальних правил і неформальних обмежень
Окслі Дж. [445, с. 283]	Набір політичних, економічних, соціальних та юридичних (законних) угод, які визначають основу для виробництва та обміну
Олейнік А. [260, с. 401]	(Економічна конституція, інституційна структура економіки, інституціональні рамки) відображає характеристики зовнішнього середовища, значимі для економічної діяльності, сукупність цінностей, формальних і неформальних норм, які впливають на співвідношення стимулів у діяльності і обумовлюють досягнення мінімального згоди між людьми
Перепелица Г. [268, с. 9]	Певна форма організації відносин, сукупність формальних і неформальних рамок поведінки учасників економічних процесів, а також способів закріплення даних взаємодій і контролю за їх виконанням

Продовження таблиці 2.7

Автор, джерело	Інституціональне середовище
Сілова О. [326, с. 14]	З одного боку, складна впорядкована система базисних і інфраструктурних економічних інститутів, що створюють умови для суспільного відтворення через формування загальнообов'язкових правил і механізмів їх підтримки, з іншого боку, – система відносин між економічними суб'єктами та інститутами з приводу задоволення потреб економічних суб'єктів в інститутах та інституційних механізмах
Скорєв М. [333, с. 53]	Є певним впорядкованим набором інституцій, що створюють матриці економічної поведінки, які визначають обмеження для суб'єктів господарювання, що формуються в рамках тієї чи іншої системи координації господарської діяльності
Степанова О., Алтиннікова Л., Минакова О., Кузнецова І. [167, с. 36]	Сукупність і правил, і організацій, і механізмів реалізації обмежень, що регулюють поведінку економічних агентів, їх взаємозв'язків
Ткач А. [355, с. 230]	Сукупність основоположних соціальних, політичних і економічних правил, що обмежують людську поведінку
Турчіна С. [363, с. 115]	Комплекс інститутів правового, фінансового і соціального характеру, що забезпечують інноваційні процеси і національні корені, традиції, політичні та культурні особливості
Фуруботн Е., Ріхтер Р. [379, с. 335]	Елементарні конституційні та операціональні правила економіки, складові її структури, які направляють індивідуальну поведінку
Чубарь О. [387, с. 100]	Сукупність найважливіших фундаментальних соціальних, правових, політичних, економічних, морально-етичних, культурних правил і норм, що визначають поведінку та взаємовідносини у суспільстві, в тому числі між суб'єктами господарювання і державою, і повинні бути спрямовані на підвищення ефективності економіки та якості життя населення
Шастітко А. [393, с. 46–48]	Сукупність основоположних політичних, соціальних і юридичних правил, які утворюють базис для виробництва, обміну і розподілу

* систематизовано автором на підставі опрацювання наукових

джерел

Для деталізації впливу основних елементів інституційного середовища підприємства на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємства сформовано таблицю 2.8, в якій наведено трактування кожного з елементів і безпосередній його вплив на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання.

Таблиця 2.8

**Вплив основних елементів інституційного середовища
на формування економічної безпеки
зовнішньоекономічної діяльності підприємства***

Трактування елемента	Вплив на економічну безпеку ЗЕД підприємства
<i>Інститути</i>	
Специфічні функціональні і організаційні форми колективної діяльності, що є стійкими структурними утвореннями і регламентують зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів господарювання [160, с. 53]	Формування формальних чинників впливу на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємства
<i>Інституції</i>	
Звичаї, традиції, правила і норми соціальної поведінки, згідно з якими суб'єкти господарювання здійснюють зовнішньоекономічну діяльність [160, с. 53]	Формування неформальних чинників впливу на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємства
<i>Інституціональні угоди</i>	
Домовленості між індивідами і/або їх групами, що визначають способи кооперації і конкуренції у сфері ЗЕД [420, с. 135]	Визначення характеру (або формалізація) взаємовідносин суб'єкта ЗЕД і потенційного контрагента з можливістю попередження негативного впливу на економічну безпеку ЗЕД підприємства
<i>Інституціональне середовище</i>	
Сукупність різнорівневих інститутів, які розглядаються як інституційна матриця формальних правил і неформальних обмежень у сфері ЗЕД [234, с. 26]	Формування поля гри суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що характеризується відповідним рівнем безпеки взаємодії

* сформовано з використанням [160, 234, 420]

Оскільки визначення основних понять інституційної теорії, які визначають елементи інституційного середовища підприємства, були розглянуті вище і лише адаптовані до сфери ЗЕД у таблиці 2.8, де-

тально пояснювати їх недоцільно. Однак дещо конкретизуємо їх у контексті впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Так, інститути, в першу чергу, беруть участь у формуванні формальних чинників впливу на безпеку ЗЕД підприємства.

Нами взято за основу класичну точку зору щодо розуміння інститутів в межах інституціоналізму як форм колективної діяльності, які можуть уособлюватися як у вигляді органів державного регулювання – квазіформа колективної діяльності на основі принципу представництва влади, так і у вигляді інших суб'єктів економічних відносин, які не виступають контрагентами для підприємства, але створюють формальні чинники впливу на нього.

Інститути створюють формальні чинники впливу на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Такі формальні чинники уособлюються переважно у нормативних актах різного рівня та подальшій поведінці формальних інститутів щодо виконання таких нормативних актів та контролю за їхнім дотриманням.

Формування неформальних чинників впливу на економічну безпеку ЗЕД підприємства залежить від інституцій, причому значну частину таких чинників складно об'єктивізувати, однак це не зменшує їх вагомості при здійсненні ЗЕД. Інституції можуть носити неформальний характер, можуть не мати джерела своєї легітимації, можуть засновуватися на минулій дії, але все це не зменшує їхньої вагомості та суттєвості впливу на економічну безпеку ЗЕД підприємства.

Інституціональні угоди передбачають визначення характеру (або формалізацію) взаємовідносин суб'єкта ЗЕД і потенційного контрагента. При цьому на етапі попереднього розгляду умов угоди (як формалізованої, так і неформалізованої) існує можливість попередження негативного впливу такої взаємодії на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності відповідного суб'єкта – учасника угоди. Проте, інституціональні угоди не обов'язково будуть мати форму реальних контрактів, вони можуть укладатися в усній формі, можуть впливати з наявних інституцій. Головною у такій ситуації є не форма, а факт домовленості та інструменти, які забезпечують її дотримання.

Поняття інституціонального середовища є дуже широким, але у межах дослідження, з позиції економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, інституціональне середовище ми пропонуємо розглядати як поле гри суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що характеризується відповідним рівнем безпеки взаємодії. Інституціональне середовище і економічні відносини формуються і змінюються у складній взаємодії. З одного боку, суб'єкти економіки і інститути формують і розвивають ці відносини. Інститути формують і закріплюють наявну систему економічних відносин. У самій зміні інс-

титутів і інституціонального середовища реалізуються інтереси соціальних верств населення і груп, що відображають місце і соціально-економічні ролі в загальній системі економічних відносин. З іншого боку, самі економічні відносини розвиваються під впливом ситуації, інституційного середовища, стабілізуючи економічний порядок і фіксуєючи в своїх елементах – нормах, традиціях, правилах поведінки, організаціях, системах прийняття рішень – різні етапи соціально-економічної історії [330, с. 575].

Складна система взаємовідносин у сфері ЗЕД обумовлюється взаємодією двох або більше суб'єктів господарювання, які функціонують у специфічному (притаманному саме їм) інституційному середовищі (див. рис. 2.20).

Специфіка правил і норм вітчизняного інституційного середовища і інституційного середовища контрагента глобально впливає на формування інституціональних угод, а соціокультурний фактор, що проявляється у діючій системі управління безпосереднього суб'єкта господарювання, формує локальний вплив на взаємовідносини конкретних бізнес-партнерів і напряду впливає на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності кожного з контрагентів.

Особливий акцент при взаємодії суб'єктів у сфері ЗЕД робиться на укладанні угод – саме ведення зовнішньоекономічної діяльності потребує укладання та виконання певних угод. При цьому угоди на внутрішньому ринку можуть суттєво відрізнитись від угод на зовнішньому ринку. Для більшості суб'єктів господарювання актуальними є і перші, й інші вищезазначені угоди, відповідно завжди виникає питання у їх доцільності і концентрації зусиль щодо їх реалізації.

Підвищена складність угод на зовнішніх ринках повинна компенсуватися відповідними вигодами або перевагами для суб'єктів господарювання, оскільки неминучі трансакційні витрати і опортуністична поведінка різних агентів (у тому числі і агентів держави) може нівелювати всі переваги зовнішньоекономічної діяльності для конкретного суб'єкта господарювання.

У сфері зовнішньоекономічної діяльності неможливо дотримуватися класичних підходів інституціональної теорії щодо дотримання правил і норм переважно більшістю агентів і пояснення специфічних умов взаємодії і унікальних факторів, що впливають на всі процеси взаємодії, тому що специфічність ринків та нормативне регулювання їх діяльності кардинально відрізняється. Така ситуація вимагає адаптації агентів до швидкої зміни умов їх функціонування, а нормативне поле не може змінюватись з аналогічною швидкістю. Відповідно, норми не завжди ефективно «працюють» у такому середовищі, що обумовлює вимушене їх ігнорування агентами.

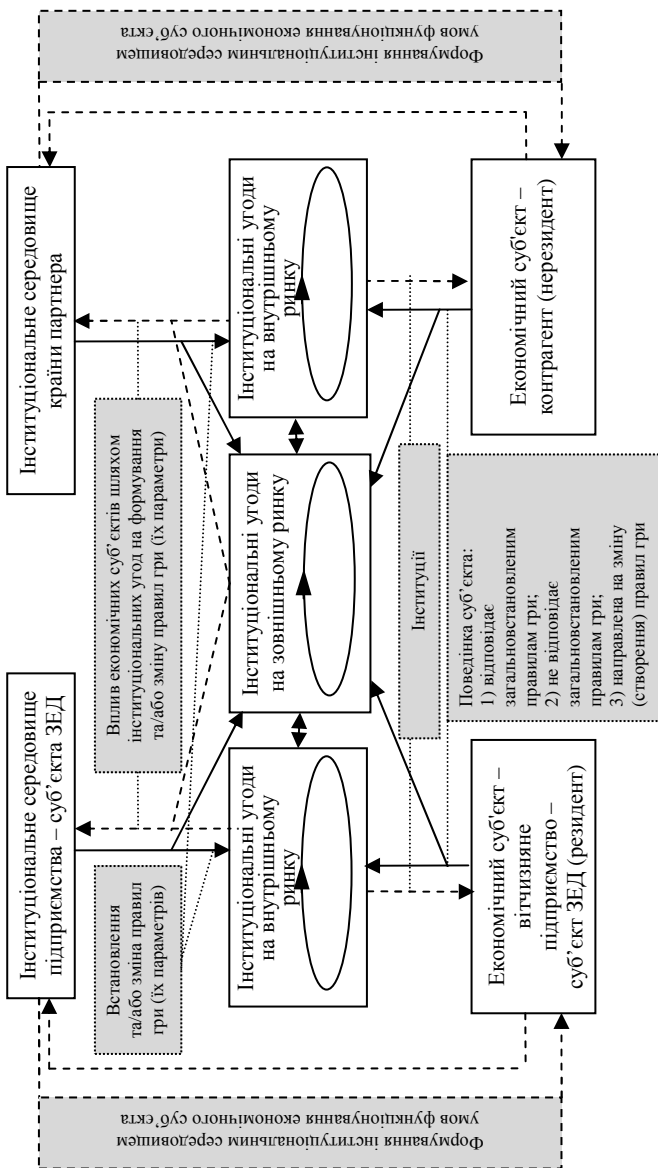


Рис. 2.20. Система взаємовідносин бізнес* запропоновано автором

Спрощення підходів щодо обґрунтування доцільності трансакцій економічних агентів призводить до хибних висновків і можливої втрати економічної вигоди. Опортунізм, асиметричність інформації, соціокультурні фактори є надзвичайно актуальними для суб'єктів ЗЕД як на етапі попереднього прийняття рішень щодо укладання угод, так і безпосередньо у процесі їх реалізації. І якщо соціокультурні фактори можуть бути попередньо визначені з достатнім рівнем надійності і достовірності, то передбачити прояви опортуністичної поведінки і виявити асиметричність інформації у деяких випадках практично неможливо. І у такому контексті мова йде про «чисті» підприємницькі ризики та схильність керівництва до ризику при укладанні угод. Незважаючи на всі інституційні передумови, укладання угод у переважній більшості випадків, зводиться до прийняття рішення конкретною особою або групою осіб щодо доцільності/недоцільності взаємодії з конкретним бізнес-партнером (агентом). Тобто виникає певний баланс безпеки взаємодії, у якому зіставлені економічні вигоди і потенційні небезпеки. При цьому досягти абсолютно повного визначення всіх імовірних небезпек практично неможливо в умовах обмеженої інформації і обмеженої раціональності поведінки агентів. Схематично процес формування принципал-агентських відносин у сфері ЗЕД з урахуванням опортуністичної поведінки та асиметричності інформації наведено на рис. 2.21.

Як зазначає А. Шастітко, опортуністична поведінка – це ключова концепція неінституціональної теорії, що відноситься до пояснення поведінки людини. Її суть виражається в прагненні індивіда реалізувати власні еґоїстичні інтереси, які супроводжуються проявами підступності і обману [394]. В основі опортуністичного поведінки лежить розбіжність економічних інтересів, обумовлена обмеженістю ресурсів, невизначеністю і, як наслідок, недосконалою специфікою умов контракту [393, с. 253]. Розглядати цей процес доцільно не лише з позиції окремого індивіда, а й з позиції суб'єкта господарювання у ролі квазііндивіда.

Слід уточнити чітку різницю: реалізація економічної вигоди для економічного суб'єкта є цілком нормальним явищем, й більш того, в умовах ринкової економіки є метою діяльності економічного суб'єкта, але в нормальних умовах така реалізація вигоди має спиратися на прозорі та чітко встановлені правила й контрактні відносини; негативно такі намагання слід сприймати, коли вони базуються на асиметричності інформації, приховуванні певних фактів, свідомому обмані контрагента тощо.

З точки зору контрактного процесу, виділяють передконтрактну (*ex ante*) і постконтрактну (*ex post*) опортуністичну поведінку [393, с. 253].

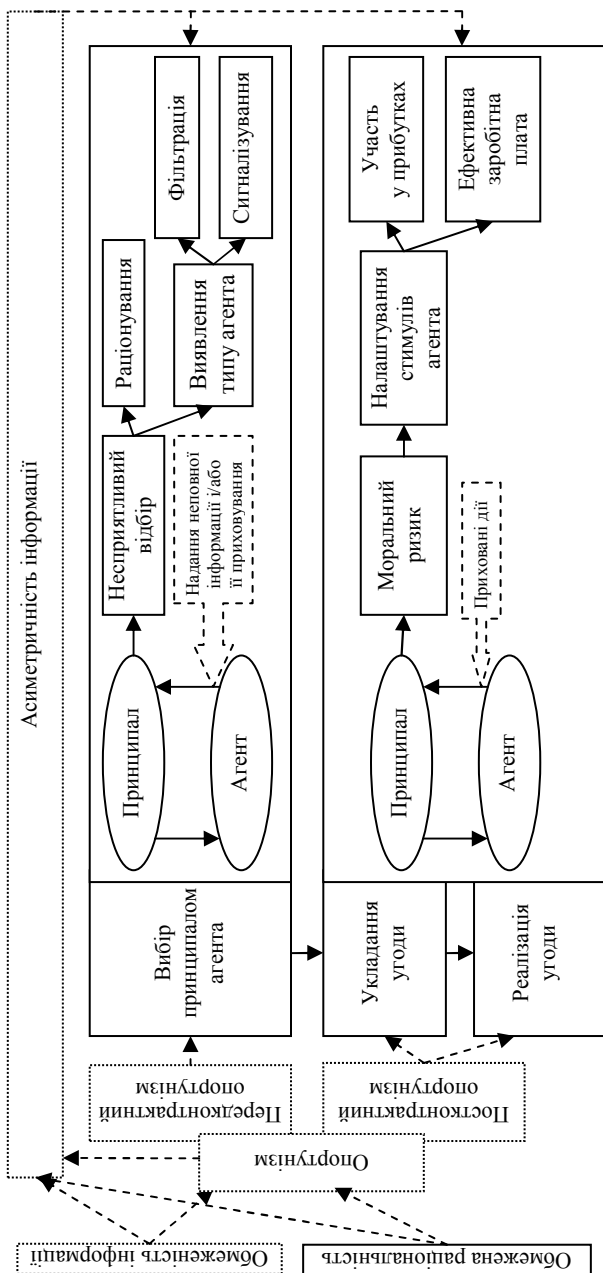


Рис. 2.21. Процес формування принципал-агентських відносин у сфері ЗЕД з урахуванням опортуністичної поведінки та асиметричності інформації

* адаптовано автором за [334]

Як зазначає А. Скоробогатов, кожному з цих типів відповідає своя форма прояву опортунізму, що є одночасно формою асиметричності інформації, а саме – передконтрактний опортунізм проявляється в прихованій інформації і згодом породжує проблему несприятливого відбору (adverse selection), а постконтрактний опортунізм – у прихованих діях, що призводять до проблеми морального ризику (moral hazard) [334].

До умов виникнення опортунізму в загальному випадку відносять протиріччя інтересів учасників угоди та асиметричність інформації. Протиріччя інтересів учасників угоди полягає в тому, що хоча обидва учасники зацікавлені в угоді принципово, їхні інтереси часто є суперечливими (класичний приклад – в одиничній угоді купівлі-продажу продавець зацікавлений у максимізації ціни, а покупець – у її мінімізації). Асиметричність інформації проявляється в тому, що попри декларування обізнаності обох сторін щодо всіх умов угоди та вільного вибору, одна із сторін має більше інформації щодо фактичного стану умов, ніж інша. В результаті, в першому випадку опортуністична поведінка проявляється в прихованій формі, будучи заснованою на маніпулюванні асиметричною інформацією. У другому випадку, коли виникає проблема недоцільності припинення сформованих економічних відносин, дії суб'єкта опортунізму можуть бути очевидними для контрагента. Незалежно від характеру прояву результатом опортунізму є порушення умови Парето-оптимальності, досягнутої в рамках угоди. В результаті поліпшення становища суб'єкта-опортуніста досягається за рахунок погіршення становища контрагента [327, с. 8].

Як зазначає В. Сімонова, «система взаємовідносин принципал–агент являє собою основну сферу досліджень з проблеми опортунізму. При цьому представлені в літературі підходи обмежуються розглядом проблеми опортуністичної поведінки агента, виключаючи з аналізу опортунізм протилежного боку економічних взаємовідносин – принципала» [327, с. 10]. Таке зауваження є цілком справедливим, оскільки у більшості джерел мовчазно передбачається ймовірність опортуністичної поведінки саме з боку агента, хоча у системі зв'язків «принципал–агент» принципал також має можливості для опортуністичної поведінки.

У зазначеному контексті для сфери ЗЕД надзвичайно актуальним є питання визначення ролей (принципала, агента, клієнта або контрагента), табл. 2.9. У різних ситуаціях безпосередньо роль і поведінка суб'єктів взаємовідносин можуть суттєво відрізнятись, при цьому генеруючи і опортунізм, і свідому асиметричність інформації, що обумовлює різний вплив на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Таблиця 2.9

**Визначення можливих ролей суб'єктів ЗЕД
у межах інституціоналізму (відносини «принципал–агент»)***

Принципал	Агент	Клієнт
Держава		
+		+
Суб'єкт підприємницької діяльності (вітчизняний)		
+	+	+
Суб'єкт підприємницької діяльності (іноземний)		
+	+	+

* запропоновано автором

Відповідно до табл. 2.9, найпростішим є варіант, коли суб'єкт ЗЕД виконує лише одну роль. Такий варіант практично не викликає ускладнень щодо свого трактування. Однак, з метою забезпечення власної економічної безпеки, в першу чергу, суб'єкти підприємницької діяльності, здатні ускладнювати свої ролі для формування дієвих захисних механізмів.

Конкретизація ролей суб'єктів ЗЕД у кожному конкретному випадку пов'язана з такими аспектами її здійснення:

1) взаємодія відбувається на рівні підприємство–підприємство (або агент–агент), тобто вітчизняний суб'єкт ЗЕД здійснює пошук партнера на зовнішніх ринках відповідно до своїх вимог і загального бачення результативності і безпеки взаємодії на рівноправних і взаємовигідних умовах;

2) вітчизняна компанія (принципал) виходить на зовнішній ринок, створюючи реально або фіктивно пов'язане підприємство (агент), і стає повноправним учасником ринку певної країни, при цьому реально залишаючись вітчизняним суб'єктом ЗЕД;

3) вітчизняна компанія (принципал) виходить на зовнішній ринок, створюючи реально або фіктивно пов'язане підприємство (агент), який забезпечує потреби клієнта (яким реально може бути вітчизняна компанія-принципал);

4) трансформовані принципал-агентські відносини між материнською і дочірньою компанією, коли для захисту компанії на вітчизняному ринку реальний агент материнської компанії стає «на папері» принципалом і функціонує згідно з правилами і нормами інституційного середовища певної країни за місцем реєстрації, при цьому на

вітчизняному ринку для такої компанії формується «захисне поле», яке дозволяє отримувати певні переваги при взаємодії з фіскальними органами та іншими контролюючими суб'єктами та забезпечує певний рівень «недоторканності» для фіктивного агента;

5) у якості принципала виступає вітчизняна компанія, а у якості агента – іноземна, відповідно, принципал формує замовлення і здійснює вибір агентів, а вибрані агенти дотримуються основних підходів принципала;

6) принципалом є іноземна компанія, відповідно, агентом виступає вітчизняна компанія, що потребує часткової трансформації бізнес-процесів відповідно до вимог принципала і у перспективі може привести до поглинання агента принципалом;

7) принципалом є держава (будь-якої країни), а агентом – суб'єкт господарювання;

8) держава виступає як клієнт, який взаємодіє з агентами інших держав.

Ситуації 2–4 можуть виникати і будуть актуальними й для іноземних суб'єктів підприємницької діяльності, але з позиції їхнього інституційного середовища і захисту власних інтересів та бізнесу в цілому.

Враховуючи різну поведінку суб'єктів підприємницької діяльності у сфері ЗЕД, слід відзначити суттєву модифікацію їхньої поведінки залежно від специфіки зовнішнього (інституційного) і внутрішнього (адаптаційного) середовищ. Для зовнішньоекономічної діяльності характерним є те, що державні інститути формують зовнішнє (інституційне) середовище, оскільки саме вони встановлюють визначальні правила гри (шляхом ціноутворення, оподаткування, антимонопольного регулювання, митного регулювання та інших правил та обмежень). Внутрішнє середовище, у переважній більшості випадків, має адаптаційний характер. Це пояснюється вагомим впливом менеджменту на внутрішньоорганізаційні процеси і процеси забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання, з урахуванням ситуації на ринку і стану розвитку інституційного середовища. Взагалі, формування підґрунтя економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства можливе лише за умови врахування внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування суб'єкта ЗЕД. Під зовнішнім середовищем у загальному випадку розуміються «всі зовнішні явища, які потенційно або фактично впливають на досліджувану популяцію (організацію)» [392, 434].

Для виявлення факторів дестабілізуючого впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства та їх усунення, важливою є побудова системної моделі середовища функціонування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Підходи до опису структури середовища під-

приємства, на думку Шершньової З., можуть бути об'єднані в межах двох принципових концепцій – ієрархічної та неієрархічної. Кожна з цих концепцій уособлена у відповідній моделі [397].

Неієрархічна модель середовища підприємства (у межах відповідної неієрархічної концепції) базується на ідеї про наявність кількох пов'язаних між собою і невідпорядкованих один одному елементів, розміщених поза підприємством (організацією). Головним припущенням є наявність елементів, які так чи інакше впливають на визначення цілей, розподіл ресурсів і формування місця підприємства (його іміджу) на ринку. Таке припущення добре підтверджується емпірично, й на його користь свідчить навіть спрощений причинно-наслідковий аналіз поведінки підприємства під впливом зовнішнього середовища. Додатковим аргументом щодо неієрархічних моделей є те, що, як стверджує Дж. Гелбрейт (цитуються за [397]), межі зовнішнього та внутрішнього середовищ дещо розмиті внаслідок взаємопроникнення елементів організації та середовища (наприклад, власна система розподілу продуктів або наявність філій, дочірніх підприємств, пов'язаних договірними відносинами з головним підприємством, тощо).

Ієрархічна модель середовища підприємства (на засадах ієрархічної концепції) передбачає наявність відокремлених суб'єктів зовнішнього середовища, між якими існують чіткі зв'язки на основі приналежності таких суб'єктів до певних рівнів. Ієрархічна модель середовища підприємства набула розвитку в багатьох працях сучасних спеціалістів зі стратегічного управління. Однією з них є модель ієрархічної структури середовища (див. рис. 2.22), запропонована А. Томпсоном [460].

З позиції економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання така модель певною мірою може бути корисною, особливо у визначенні «людського фактора» при деталізації процесів, що відбуваються у внутрішньому середовищі організації. Однак, зовнішні фактори у такій моделі надані у надмірно узагальненому вигляді і у контексті дослідження потребують більш ґрунтовних пояснень і відповідної деталізації. Щодо виділення середовища завдань/рішень, то основні суб'єкти, які задіяні у цьому процесі, відомі і їх поведінка залежить від значної кількості факторів і тенденцій на ринках. Для сфери ЗЕД більш актуальним є процес визначення рівнів взаємодії суб'єктів ЗЕД з іншими суб'єктами та можливі сценарії розвитку подій у контексті запобігання негативним явищам та тенденціям.

Цікавою, на нашу думку, є запропонована В. Г. Алькемою системна модель середовища функціонування суб'єктів логістичної діяльності [3, с. 427], яка складається з міжнародного середовища; націо-

нального економічного середовища, що включає макро- та мікрологістичне середовища, середовища каналів постачання та внутрішнього середовища логістичної діяльності. Така модель початково розроблена для суб'єктів логістичної діяльності, але може бути адаптована й для діяльності суб'єктів ЗЕД.



Рис. 2.22. Модель ієрархічної структури середовища підприємства за А. Томпсоном

З метою формування системної моделі середовища функціонування суб'єкта ЗЕД використаємо окремі складові, які запропоновані В. Алькемою, з певною їх модифікацією (рис. 2.23), відповідно до рівнів взаємодії у сфері ЗЕД з урахуванням чинників впливу на економічну безпеку ЗЕД вітчизняних підприємств. Міжнародне бізнес-середовище пов'язане із зовнішніми ринками і глобальними процесами, що відбуваються у світовій економіці.

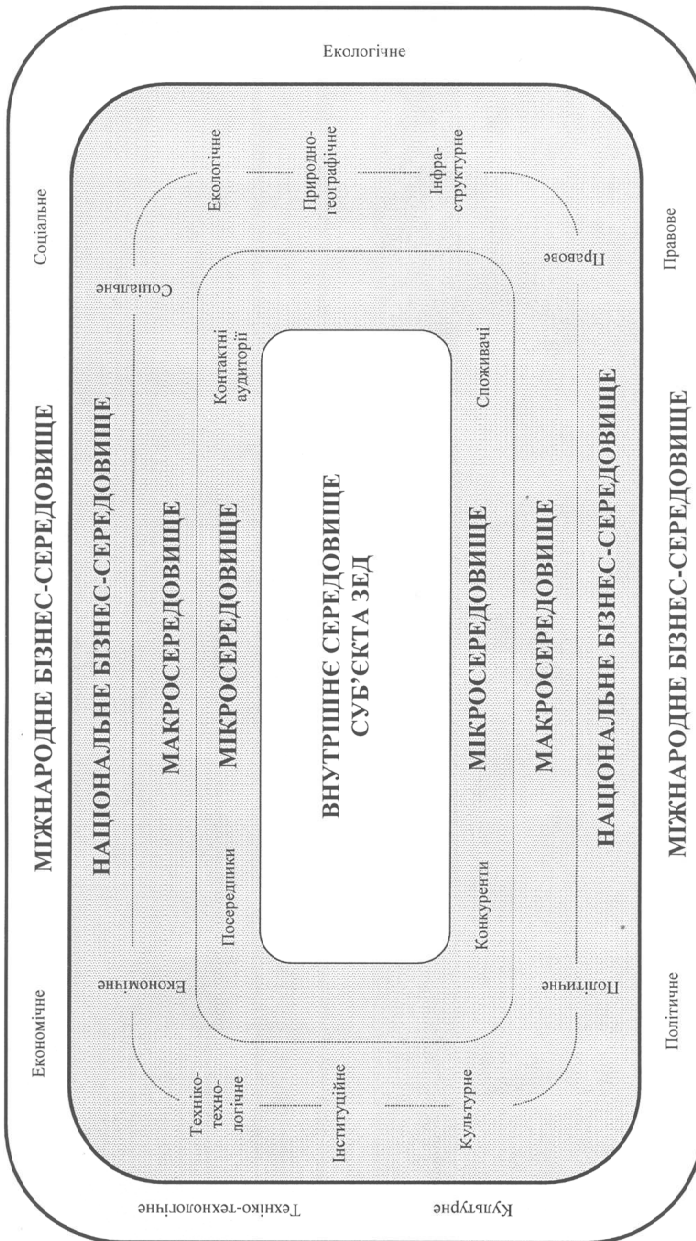


Рис. 2.23. Модель середовища функціонування суб'єкта ЗЕД*
 * адаптовано автором за [3, с. 427]

Таке середовище у широкому розумінні не залежить від факторів інституційного впливу однієї країни (у більшості випадків), однак за рахунок колегіальних рішень міжнародних інститутів може змінювати «правила гри» для більшості міжнародних ринків. При цьому активізуються економіки конкретних країн, а інші країни «ідуть у фарватері» окреслених подій. Міжнародне середовище здатне генерувати чинники непереборної дії, які становлять суттєву загрозу економічній безпеці ЗЕД суб'єктів господарювання окремих країн. Нівелювати такі чинники надзвичайно складно, іноді й неможливо, тому для суб'єктів ЗЕД залишається тільки варіант адаптації або виходу з ринку.

Національне бізнес-середовище формує загальний «фон» ведення бізнесу у межах певної країни і впливає на всі підприємства незалежно від галузі і специфіки діяльності. У сучасних умовах розвитку соціально-економічних відносин національне бізнес-середовище трансформується і змінює вектор орієнтації у світовому економічному просторі (для української економіки сьогодні спостерігається зміна стратегічних орієнтирів і поступова відмова від співпраці із Росією на користь співпраці із країнами Європи та іншими розвиненими країнами світу). Результати такої трансформації у кожному конкретному випадку неоднозначні, але необхідні у контексті стратегічного вибору партнерів для подальшої співпраці на майбутнє.

Макросередовище – це частина національного бізнес-середовища функціонування підприємства, де чинники впливу безпосередньо відносяться до певного підприємства. Тому з позиції економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності вітчизняного суб'єкта господарювання необхідно враховувати ті фактори макросередовища, які потенційно можуть вплинути на визначене підприємство, зважаючи на сферу його діяльності та специфіку взаємодії із зовнішніми ринками.

Мікросередовище і внутрішнє середовище підприємства підпадає під вплив процесів «економічної дифузії», тобто певного нівелювання меж функціонування суб'єкта господарювання. Це пояснюється активізацією нестандартних маркетингових підходів щодо залучення потенційних споживачів у процес виробництва, а також, що особливо актуально саме для суб'єктів ЗЕД, налагодження якісно нової взаємодії навіть з конкурентами (різний рівень конкуренції/кооперації для різних ринків).

Отже, середовище здійснює істотний вплив на функціонування суб'єктів ЗЕД, у тому числі на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності будь-якого підприємства. Дослідження середовища функціонування підприємств – суб'єктів ЗЕД проведене на засадах інституційної теорії. Це пояснюється тим, що саме інституціоналізм дозволяє виявити реальний вплив зовнішнього середовища на

певні аспекти діяльності підприємства і реальний характер стосунків між певними економічними агентами та інститутами, які регулюють їхню діяльність. Крім того, на відміну від класичної економічної теорії, інституціоналізм враховує не тільки суто фактори економічної природи (за умови припущення про раціональність поведінки економічних агентів), але й соціально-політичні, правові, психологічні умови життя, а також усталені традиції поведінки як окремого індивіда, так і певного соціуму. Це забезпечує більшу глибину та повноту аналізу з урахуванням обмеженої раціональності як домінантної експлейнарної ідеї в умовах інформаційної асиметрії та принципової обмеженості інформації під час прийняття рішень.

З числа концептуальних положень інституціоналізму для дослідження середовища функціонування суб'єктів ЗЕД вибрано контрактну парадигму, яка розглядає наміри та можливі дії учасників відносин як змінні, зосереджує увагу на угодах як основному інструменті, що визначає узгоджені дії економічних агентів, не тільки у зовнішніх стосунках, але й внутрішньофірмових процесах, та розглядає інституційні рамки як такі, що можуть змінюватися залежно від ринку, на якому діє підприємство. Такі умови повністю відповідають особливостям діяльності суб'єктів ЗЕД.

У складі інституційного середовища суб'єктів ЗЕД виділено окремі його елементи – інститути, інституції та інституціональні угоди, визначено їхній зміст та показано їхній вплив на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Проведений аналіз дозволив виявити вплив різних за змістом елементів інституційного середовища на економічну безпеку ЗЕД підприємства, що створює передумови виділення таких елементів для конкретного підприємства й прогнозування їхнього впливу на економічну безпеку ЗЕД підприємства.

Аналіз середовища суб'єктів ЗЕД на засадах інституціоналізму дозволив сформулювати та представити систему взаємовідносин бізнес-партнерів у сфері ЗЕД, яка враховує інституційне середовище партнерів у взаємодії, наявні інституції та розглядає інституціональні угоди як основний інструмент формування та регламентації такої взаємодії.

Під час дослідження середовища функціонування підприємств – суб'єктів ЗЕД на засадах інституційної теорії обов'язкової уваги потребує можлива опортуністична поведінка партнерів. Нажаль, існують вагомі передумови щодо виникнення такої поведінки, й тому з боку будь-якого підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність, потрібні заходи щодо забезпечення економічної безпеки такої діяльності, яка може страждати як від актуалізації загальних загроз у зовнішньому середовищі підприємства, так і від свідомої опортуністичної поведінки контрагентів підприємства.

Моделювання відносин між учасниками економічних відносин на засадах інституціоналізму з урахуванням того, що кожен з таких учасників (резидент України, резидент іноземної держави та органи державної влади) може виступати в ролях агента (крім органів державної влади), принципала та клієнта дозволило побудувати сукупність сценаріїв відносин, для кожного з яких надано його опис.

Характеризуючи вплив середовища функціонування підприємств – суб'єктів ЗЕД на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності, було побудовано модель середовища підприємств суб'єктів ЗЕД. Основою для побудови такої моделі стала модель зовнішнього середовища суб'єкта логістичної діяльності, яку було адаптовано відповідно до особливостей діяльності підприємства – суб'єкта ЗЕД. Виділення окремих рівнів зовнішнього середовища дозволяє більш повно характеризувати вплив суб'єктів таких рівнів на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Аналіз середовища функціонування підприємств – суб'єктів ЗЕД, характеру можливих стосунків між учасниками економічних відносин, впливу суб'єктів зовнішнього середовища на суб'єктів ЗЕД та ймовірність опортуністичної поведінки дозволяє дійти висновку про необхідність забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Зовнішнє середовище не забезпечує таку економічну безпеку, хоча, як свідчить його аналіз на засадах інституціоналізму, може надавати для цього необхідні інструменти. Аналіз впливу органів державної влади навіть з позиції ситуації «агент–принципал» з урахуванням опортуністичної поведінки свідчить про те, що вони навряд чи будуть вирішувати завдання забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Й тому завдання забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства залишається у компетенції самого підприємства.

Забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства відбувається саме за рахунок механізмів захисту, які сформовані на основі рішень, що генеруються у внутрішньому середовищі підприємства. Такі рішення приймаються на основі ситуаційного аналізу наявних процесів і розроблення сценаріїв розвитку бізнесу на певних ринках, з урахуванням чинників середовища функціонування суб'єктів ЗЕД. Тому, враховуючи специфічність зазначеного середовища і необхідність проведення ситуаційного аналізу з подальшим розробленням сценаріїв захисту інтересів суб'єкта господарювання на зовнішніх ринках, необхідно на засадах безпекоорієнтованого підходу сформулювати достатні концептуальні та дієві інструментальні забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства.

Розділ 3

ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНІХ РИНКІВ ПІДПРИЄМСТВАМИ – СУБ'ЄКТАМИ ЗЕД З ПОЗИЦІЇ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

3.1. Передумови вибору зовнішніх ринків підприємствами – суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності

Зазначений у розділі 1 підхід щодо поєднання критеріїв прибутковості (економічної ефективності) та безпеки є особливо актуальним для сфери управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства, однак для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності визначальним є існування безпекоорієнтованого середовища. Відразу відмітимо, що безпекоорієнтований підхід безпосередньо пов'язаний з управлінськими процесами, а безпекоорієнтоване середовище – це еволюційно-революційний елемент функціонування підприємства у просторово-часовому вимірі, і воно є не лише управлінською, а й філософською категорією, що глобально визначає стан, можливості, загрози і загальну політику безпеки окремого суб'єкта господарювання.

Зрозуміло, що впливати на зовнішнє середовище одному суб'єкту господарювання надзвичайно складно, хоча у певних окремих випадках цілком можливо (наприклад, монопольне становище), а внутрішнє середовище суттєво залежить від управлінських підходів і філософії управління. Отже, стан та безпека зовнішньоекономічної діяльності підприємства – суб'єкта ЗЕД істотно залежать не тільки від управлінських рішень, але й від стану зовнішнього середовища, яке може мати різну оцінку своєї безпеки щодо підприємства. У роботі [311] переконливо показано, що за певного рівня негативного впливу зовнішнього середовища, будь-яка економічна діяльність підприємства взагалі втрачає сенс незалежно від рівня очікуваного прибутку. Така теза є справедливою і для підприємства – суб'єкта ЗЕД щодо його зовнішнього середовища. Тому в більшості випадків впливати на процес формування безпекоорієнтованого середовища функціонування окремого суб'єкта господарювання для самого підприємства неможливо, а от здійснювати управлінський вплив щодо вибору такого середовища і

функціонування підприємства саме у межах цього середовища – одне з важливих завдань менеджменту підприємств. У такому контексті визначальним етапом для подальших дій та заходів буде вибір ринку або ринків, на які підприємство буде виходити у своїй ЗЕД, і пошук та вибір контрагентів на цих ринках, оскільки саме ці елементи формують середовище функціонування підприємств.

Вихід підприємства на зовнішній ринок може здійснюватись різними способами. Найбільш вживаними, якими оперують фахівці, які досліджують зазначену проблематику, є інтеграція, глобалізація та інтернаціоналізація [23, 396, 421]. Вони глобально характеризують процеси міжнародної співпраці на макро-, мезо- та мікрорівнях, однак на рівні окремих суб'єктів господарювання форми виходу на зовнішні ринки доцільно представити більш деталізовано (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Форми виходу підприємств на зовнішні ринки*

Форма	Характеристика	
Експорт	Прямий	Через експортний відділ у власній країні. Через збутове відділення чи філію за кордоном. Через комівояжерів з експортних операцій. Через закордонних дистриб'юторів чи агентів
	Непрямий	Передача повноважень з експорту іншому підприємству. Експортна франшиза. Через комерційних посередників (міжнародних маклерів, агентів, концесіонерів, дистриб'юторів)
Спільна підприємницька діяльність	Ліцензування. Виробництво за контрактом. Управління за контрактом. Підприємства спільного володіння	
Пряме інвестування	Виробничі підприємства. Складальні підприємства Збутові філії	

* сформовано автором за [135, с. 172–179; 364, с. 238]

Відповідно до таблиці 3.1 основними формами виходу підприємств на зовнішні ринки є прямий та непрямий експорт, спільна під-

приємницька діяльність та пряме інвестування, але поширеність та доступність таких форм для українських підприємств є різною.

Для вітчизняних промислових підприємств пряме інвестування залишається на сьогодні дещо проблематичним. Спільна підприємницька діяльність більш поширена однак не має домінуючого значення. Найбільш поширеними є експортні операції з деякими часовими обмеженнями (доволі малий відсоток довгострокових контрактів, акцент на короткострокових контрактах).

Залежно від стадій інтернаціоналізації бізнесу і рівня фінансової участі підприємства – суб'єкти ЗЕД традиційно класифікують таким чином: компанія-експортер (стадія експорту), міжнародна компанія (контрактна стадія та стадія участі), багатонаціональна компанія (стадія глобальної фірми) [135].

Підприємству бажано порівняти альтернативні шляхи інтернаціоналізації бізнесу та вибрати найкращий варіант, який гарантуватиме йому довгострокову присутність на зовнішньому ринку. У цьому напрямі заслуговує на увагу оціночна матриця для ринкових входів багатонаціональних корпорацій в інші ринки (табл. 3.2) [436].

Таблиця 3.2

**Оціночна матриця для ринкових входів
багатонаціональних корпорацій в інші країни**

Вхідна стратегія	Ключовий фактор середовища ¹				Загальна оцінка
	економічний	правовий	політичний	культурний	
Експорт	С	А	В	С	С+
Лізинг	А	В	В	А	В+
Виробництво за контрактом	В+	В+	В+	В+	В+
Спільне підприємство	А	А	В+	В+	А–
Власне виробництво	А	А	А	А–	А

Примітка. ¹А – відмінні; В – добрі; С – задовільні

Для багатонаціональних корпорацій найбільш актуальним і привабливим є створення власних виробництв на ринках різних країн. Однак для вітчизняних промислових підприємств, які переважно не входять в такі корпорації і не володіють значними обсягами фінансових ресурсів, реально можливими є експортні операції на найбільш привабливих товарних ринках. Тому для більшості українських підприємств саме експортні операції залишаються основною формою інтернаціоналізації їхньої діяльності та здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Експортні операції не потребують значних капіталовкладень та інвестицій і дозволяють отримувати додаткові прибутки.

За наявності альтернатив виходу на товарні ринки виникає питання визначення привабливості окремих ринків для вітчизняних суб'єктів ЗЕД. При цьому слід констатувати значну кількість напрацювань різних авторів [11, 119, 219, 389, 439, 241], щодо методик оцінювання ринків і відповідного інструментарію оцінювання.

Оцінювання ринків може проводитися за допомогою різних методик, коефіцієнтів, індексів, використання яких залежить від цілей аналізу та прогнозованого кінцевого результату, на які орієнтуються менеджери для прийняття управлінських рішень.

До найбільш розповсюджених кількісних індикаторів, що застосовуються в рамках емпіричного аналізу товарних ринків, слід віднести такі показники:

- коефіцієнт концентрації;
- коефіцієнт відносної концентрації;
- коефіцієнт ентропії;
- дисперсія логарифмів ринкових часток;
- коефіцієнт концентрації Джині;
- індекс Герфіндаля–Гіршмана (більш відомий за скороченою назвою – індекс Герфіндаля);
- індекс Холла–Тайдмана;
- індекс Лінда;
- коефіцієнт Бейна;
- коефіцієнт Лернера;
- коефіцієнт Тобіна;
- індекс Ротшильда;
- коефіцієнт монопольної влади Папандреу (коефіцієнт проникнення);
- індекс Грубеля–Ллойда;
- індекс МПТ за Брюлхардом;
- індекс взаємодоповненості торгівлі (ТСІ).

Для оцінки захисту та безпеки ринку використовують такі показники, як реальний рівень захисту галузі, фактичний рівень захисту галузі, експортна безпека, імпортна безпека.

При всіх позитивних аспектах наведених методик та підходів, для оцінювання ринку з позиції збалансування безпеки та вигоди, вони практично малопридатні, оскільки є вузькоспрямованими і характеризують ринок лише за деякими параметрами з множини наявних. При цьому майже не враховується рівень ризику для конкретного ринку і не акцентується увага на об'єктивізації небезпек і загроз, що для забезпечення економічної безпеки має виключне значення.

У межах безпекоорієнтованого підходу принципово слід враховувати в оцінюванні ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД як по-

казники привабливості ринку з позиції формування прибутку та високої рентабельності, так і показники безпеки ринку для підприємства. При цьому можливими є п'ять сценаріїв (рис. 3.1), які описують комбінування критеріїв прибутковості та безпеки в діяльності підприємства під час прийняття управлінських рішень.

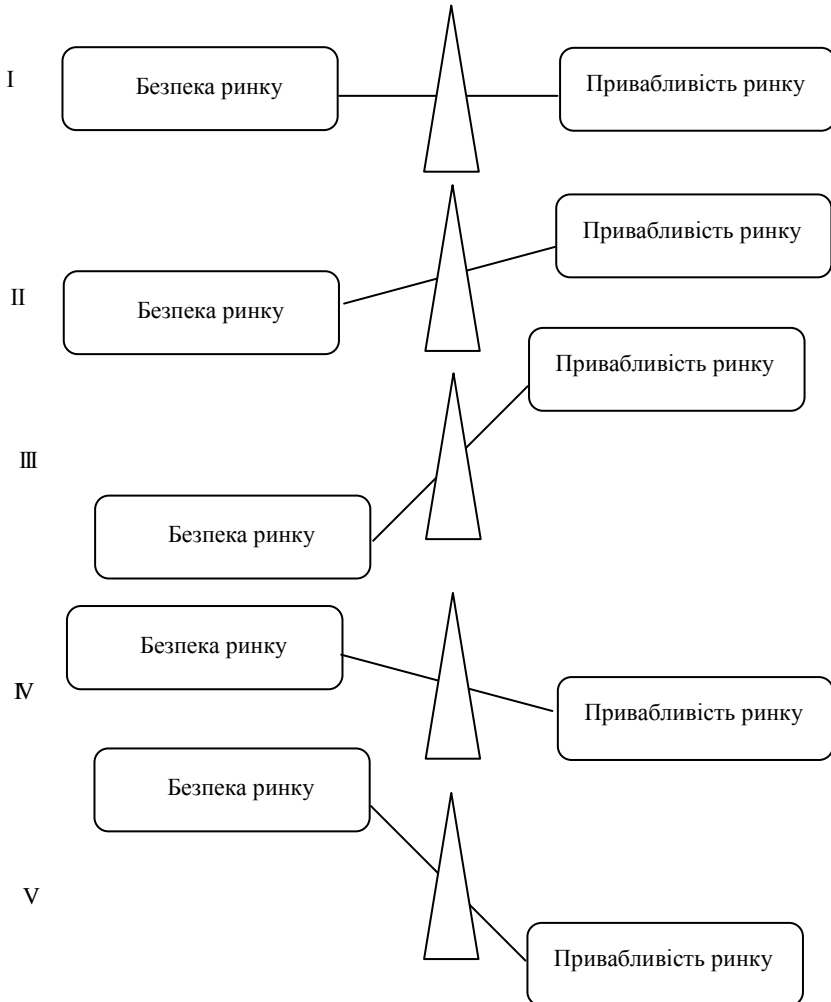


Рис. 3.1. Сценарії врахування привабливості та безпеки ринку для підприємства, що є суб'єктом ЗЕД*

* запропоновано автором

Кожний із сценаріїв відображає зіставлення «на вагах» цінності та важливості критеріїв економічної ефективності і безпеки для підприємства у його діяльності. Чим більш вагомим є певний критерій для підприємства, тим більшою мірою він є «важчим» на вагах. Характеристика таких сценаріїв представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика сценаріїв врахування привабливості та безпеки ринку для підприємства, що є суб'єктом ЗЕД*

Номер сценарію	Назва сценарію	Характеристика сценарію
I	Збалансований	Під час прийняття управлінських рішень обидва критерії (прибутковість та безпека) враховуються в однаковій мірі. Приймаються тільки ті управлінські рішення, які відповідають обом критеріям
II	Консервативний	Під час прийняття управлінських рішень вибираються альтернативи, які в першу чергу відповідають критерію безпеки, а в другу чергу – прибутковості. Якщо існує вибір між декількома альтернативами під час прийняття рішення, то при порівнюваних очікуваних результатах, перевага віддається найбільш безпечному варіанту
III	Ультраконсервативний	Під час прийняття управлінських рішень будь-яка альтернатива може бути обрана, тільки якщо вона повною мірою відповідає критерію безпеки, й очікувана та прогнозована безпека такої альтернативи є доволі високою. Якщо жодна альтернатива не відповідає критерію безпеки, то вибір не здійснюється
IV	Прибуткоорієнтований	Під час прийняття управлінських рішень вибираються альтернативи, які в першу чергу відповідають критерію прибутковості за умов певного достатнього рівня безпеки. З двох альтернатив вибирається та, яка забезпечує більшу прибутковість при прийнятному рівні безпеки
V	Прибуткодомінуючий	При прийнятті управлінських рішень вибирають альтернативи, які обіцяють максимальну прибутковість, незважаючи на їх безпеку для підприємства

* запропоновано автором

Вибір певного сценарію підприємством залежить від багатьох факторів (насиченість національного ринку, наявність попиту на про-

дукцію, ємність національного ринку, порівняння виробничих потужностей підприємства із ємністю національного ринку, норма прибутку на національному ринку тощо), але, окрім іншого, напряму пов'язана із функцією схильності керівництва підприємства до ризику.

Класичним правилом економіки є зв'язок між прибутком та ризиком: чим більшим є прибуток, тим в умовах збалансованої економіки більший ризик є необхідним для його отримання [252]. Отже, чим більшою мірою керівництво підприємства є схильним до ризику, сприймає певний ризик як нормальний, тим більшою мірою перевага буде віддаватися сценаріям, які спрямовані на формування прибутку, навіть якщо такі сценарії не є надто безпечними для підприємства.

Кожен з представлених у таблиці 3.3 сценаріїв врахування привабливості та безпеки ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД, є принципово можливим, й теоретично не можна стверджувати, що один із сценаріїв є кращим за інший. Однак існує пряма залежність: чим більш загрозливим, мінливим, турбулентним та невизначеним є зовнішнє середовище, тим в межах безпекоорієнтованого підходу слід більше приділяти увагу критерію безпеки, навіть якщо його дотримання обмежує прибуток підприємства. Констатуючи важливість та перспективність сфери ЗЕД для національної економіки в цілому і окремих суб'єктів господарювання зокрема, варто відмітити наявність специфічних небезпек, які притаманні саме цій сфері.

У значній кількості досліджень, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю [40, 131, 137, 155, 156, 304], автори не зовсім чітко обґрунтовують свою позицію щодо природи негативних явищ та процесів, які діють на суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності і, тим паче, не акцентують увагу на особливостях та загрозах, притаманних зовнішнім товарним ринкам, що у сукупності викликають дестабілізацію загальної системи управління підприємством і економічної безпеки зокрема. На нашу думку, специфіка ризиків буде суттєво відрізнятися для кожного ринку і галузі діяльності підприємства, хоча з іншого боку, у межах галузі можна виділити загальні ризики, характерні для більшості підприємств, що буде корисно для вибору найбільш безпечних і перспективних ринків. Так для українських промислових підприємств – суб'єктів ЗЕД на сьогодні найбільш вагомими є ризики, представлені у таблицях 3.4 та 3.5. Визначені ризики встановлені на основі аналізу факторів ризику для окремих підприємств (докладно така інформація представлена у додатку В). Наведені ризики для суб'єктів ЗЕД розподілено на дві групи: генеральні (табл. 3.4) і специфічні (табл. 3.5).

Генеральні ризики виникають для окремих галузей економіки внаслідок дій органів влади, макроекономічних явищ та тенденцій тощо, є справедливими для всіх учасників ринку й можуть бути нівельовані

шляхом державного регулювання, в більшості випадків не можуть бути нівельовані на рівні окремого підприємства.

Таблиця 3.4

Актуальні генеральні ризики діяльності вітчизняних промислових підприємств – суб'єктів ЗЕД*

Ризик	Характеристика ризику та особливості його впливу на підприємства, які займаються ЗЕД
Валютний ризик	Несприятливі зміни курсу іноземної валюти, внаслідок чого експортери несуть збитки при зниженні курсу валюти, а для імпортерів витрати виникають при зростанні курсу валюти
Зміна вектора взаємодії на зовнішніх ринках	Складна політична та економічна ситуація, що впливає на відносини з Російською Федерацією, та переорієнтація діяльності суб'єктів ЗЕД на ринки країн ЄС, внаслідок чого підприємства вимушені нести додаткові витрати та долати бар'єри різного характеру на таких ринках
Зміна структури попиту на зовнішніх ринках	Падіння попиту на продукцію підприємства, що реалізується на зовнішніх ринках – веде до скорочення його доходів
Недосконалість чинного законодавства у сфері ЗЕД	Суперечливе, обмежуюче, несприятливе законодавство, яке регулює ЗЕД, або можливість та ймовірність прийняття такого законодавства, що призводить до виникнення несприятливого інституційного середовища у вигляді штучних бюрократичних бар'єрів, мінливості норм регулювання діяльності суб'єктів ЗЕД, наявності нормативних колізій тощо. Все це веде до зростання невизначеності в діяльності підприємства, збільшення ймовірності виникнення бар'єрів у діяльності підприємства, додаткових трансакційних витрат
Нестабільна ціна на енергоносії, паливно-мастильна матеріали, зростання їхньої вартості	Тенденція до зростання та різкі зміни вартості енергоносіїв, що приводить до непередбачуваних змін собівартості продукції, які, у свою чергу, приводять до погіршення фінансового результату підприємства, виникнення збитків тощо
Ризик, пов'язаний з переходом українських виробників на стандарти ЄС	Технологічна неготовність до кардинальних змін технологічних та операційних процесів українських виробників у зв'язку із прийняттям стандартів ЄС, що може призводити до невідповідності продукції вітчизняних підприємств нормам країн ЄС, технологічних простоїв через переналадження обладнання, додаткових інвестиційних витрат через закупівлю нового обладнання та устаткування

Продовження таблиці 3.4

Ризик	Характеристика ризику та особливості його впливу на підприємства, які займаються ЗЕД
Недосконала регуляторна політика НБУ	Ймовірність виникнення обмежень та заборон для суб'єктів ЗЕД з боку НБУ щодо розпорядження їх коштами у валюті на рахунках банків, що може приводити до іммобілізації коштів, неспроможності своєчасно здійснити розрахунки у валюті, обмеження права власності щодо розпорядження валютними коштами для вітчизняних підприємств
Збільшення податкового тиску	Зростання податкового тиску у вигляді збільшення частки доходу, яку підприємство вимушено віддавати у вигляді податків, ускладнення умов адміністрування та сплати податків, що призводить до скорочення фінансового результату підприємства, виникнення передумов до переходу підприємства у «тіньовий» сектор ринку, зменшення привабливості певних видів діяльності, аж до відмови від зовнішньоекономічної діяльності
Екологічний ризик	Ймовірність надмірного негативного впливу підприємства на довкілля, забруднення навколишнього середовища, атмосферного повітря, водних ресурсів внаслідок діяльності підприємства, що може викликати додаткові капітальні вкладення на здійснення заходів щодо охорони навколишнього середовища
Наявність «сірого» імпорту продукції	Неможливість «чесно» конкурувати на ринку, низька конкурентоспроможність за ціною виробників та продавців тих товарів, які потрапляють на ринок через «сірий» імпорт, менший фінансовий результат їхньої роботи порівняно з учасниками ринку, що здійснюють такий «сірий» імпорт. Це призводить до втрати економічної обґрунтованості діяльності й/або переходу до «тіньового» сектора економіки або до зменшення економічної активності в даному секторі ринку
Несвоєчасність повернення ПДВ	Необґрунтована відмова з боку органів державної влади повертати сплачений ПДВ (за наявності умов його компенсації), затягування термінів такої виплати, що призводить до втрати обігових коштів, іммобілізації ліквідних активів підприємства, виникнення необхідності у кредитних ресурсах, залучення яких викличе додаткові витрати

* сформовано автором на основі додатка В

Специфічні ризики можуть виникати для груп підприємств та окремих галузей, але вони завжди актуалізуються на рівні окремого підприємства й, що не менш важливо, можуть бути нівельовані на рівні окремого підприємства за рахунок вдалих управлінських рішень та їхнього належного виконання. Принципова різниця між групами генеральних та специфічних ризиків полягає в тому, що окреме підприємство може самостійно подолати специфічні ризики, але не може вплинути на генеральні.

Таблиця 3.5

**Актуальні специфічні ризики діяльності
вітчизняних промислових підприємств – суб'єктів ЗЕД***

Ризик	Характеристика та особливості впливу на підприємства
Конкуренція з боку іноземних виробників	Висока якість продукції європейських товаровиробників обумовлює відповідні вимоги і до вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД. Наповнення ринку споживання дешевою продукцією китайського виробництва схожої номенклатури
Несвоєчасність виконання гарантійних зобов'язань контрагентами та самого підприємства на зовнішніх ринках	Складність довгострокового представництва і функціонування підприємства на зовнішніх ринках
Неплатоспроможність покупців	Оплата за продукцію за фактом поставки та проблеми у стягненні заборгованості з підприємств-нерезидентів
Відсутність достатньої кількості обігових коштів	Відсутність можливості погасити зобов'язання (особливо в іноземній валюті)
Наявність значних надлишків товарно-матеріальних запасів	Зростання обсягів логістичних витрат
Значна тривалість технологічного циклу	Складність розрахунків з покупцями і значні обсяги незавершеного виробництва
Втрати від браку, виходу обладнання з ладу	Порушення операційних процесів
Нестача кваліфікованих кадрів та негативні тенденції зміни якісного складу персоналу	Втрата «ідеологів» бізнесу і неспроможність забезпечити функціонування виробництва з достатнім рівнем ефективності всіх процесів

*сформовано автором на основі додатка В

Специфічними є ризики, пов'язані з експортно-імпортними операціями та ризики, що виникають при зміні ситуації на зовнішніх

ринках. Ризики, що пов'язані з недосконалістю інституційного середовища (наприклад, несвоєчасне повернення ПДВ, недосконала регуляторна політика НБУ) активно діють у вітчизняному бізнес-середовищі і практично не залежать від дій та рішень керівництва підприємств.

Не можна стверджувати, що для вітчизняних підприємств ризики відіграють виключно негативну роль. Іноді саме наявність ризику для підприємства спонукає його до розвитку, сприяє набуттю нових позитивних для підприємства якостей та компетенцій. Так, наприклад, ризики, що обумовлені відмовою від російського ринку і переорієнтацією на ринки Європи, є доволі вагомими, однак спонукають вітчизняні підприємства до загального розвитку і посилення своєї конкурентної позиції. Тобто такі ризики сприяють розвитку вітчизняних підприємств, і їхній вплив на вітчизняну економіку є дуальним.

Ключовими категоріями безпекоорієнтованого підходу відповідно до необхідності спільного врахування як економічної ефективності, так і безпеки діяльності підприємства, є прибуток, рентабельність, небезпека, ризик та загроза. Зміст таких понять є доволі дослідженим: поняття прибутку та рентабельності для економіки взагалі є класичними й добре відображеними у сучасних працях, а у більшості наукових праць з економічної безпеки макро-, мезо- та мікрорівнів [31, 103, 189, 315, 412] детально досліджується сутність категорій «небезпека», «загроза», «ризик», хоча залишаються невирішеними питання їх ідентифікації у специфічних сферах діяльності підприємств та формалізація у межах окремих галузей.

Певний інтерес представляє у такій ситуації не зміст таких понять (він є достатньо вивченим та усталеним в економічній теорії), а їхній зв'язок. І якщо зв'язок між прибутком, рентабельністю та ризиком є дослідженим, то подальшої уваги потребує зв'язок між категоріями «безпека», «вигода» та «небезпека».

В цілому, саме ризики обумовлюють певний взаємозв'язок категорій «безпека», «небезпека» та «вигода» (див. рис. 3.2).

Коментуючи рис. 3.2, слід зазначити таке. Безпека та небезпека – це діаметрально протилежні ситуації на ринку, а ризик пояснює дії та рішення певних агентів ринку за відповідних умов. При цьому такими агентами можуть бути: резиденти; нерезиденти; держава та ін. На перетині цих кіл існує зона потенційної вигоди, яку отримує підприємство за умови збалансування безпеки, небезпеки та ризику. Зрозуміло, що актуальною залишається аксіома «вищий ризик – більша вигода». Відповідно, для вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД вибір потенційного зовнішнього ринку і контрагентів на такому ринку повинен здійснюватись з урахуванням наведених положень.

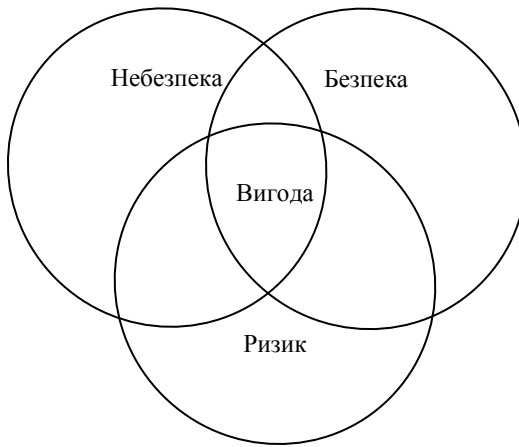


Рис. 3.2. Взаємозв'язок категорій «безпека», «небезпека», «ризик» та «вигода»*

* сформовано автором

Отже, враховуючи аналіз існуючих напрацювань та власні дослідження, доцільно висунути гіпотезу про необхідність збалансованого підходу до оцінювання ринків як з позиції потенційної вигоди для підприємства від дій на такому ринку (критерій економічної ефективності в межах класичного підходу), так і з позиції безпеки діяльності на даному ринку (критерій безпеки в межах безпекоорієнтованого підходу). Така оцінка має бути підставою для прийняття управлінського рішення для підприємства – суб'єкта ЗЕД про доцільність виходу на певний ринок, форму виходу на ринок, доцільність присутності на такому ринку або виходу з нього. Така гіпотеза є виключно корисною як для поглиблення теоретичних засад діяльності суб'єкта ЗЕД (впровадження положень безпекоорієнтованого підходу у засади управління діяльністю підприємства – суб'єкта ЗЕД на інструментальному рівні), так і для практики управління, оскільки на її основі можуть бути прийняті обґрунтовані управлінські рішення щодо присутності підприємства – суб'єкта ЗЕД на певних ринках не тільки з позиції прибутковості таких ринків, а й з позиції їхньої безпеки для нього.

Практичне впровадження та імплементація зазначеної гіпотези потребують вирішення завдання оцінювання безпеки ринків та їхньої прибутковості. Якщо з оцінкою прибутковості справа є легшою (прибуток, як і прибутковість – розрахункові показники, які можуть бути

отримані на основі фінансової звітності підприємства), то завдання оцінювання безпеки ринку має отримати своє рішення.

З позиції авторського підходу, оцінювання безпеки ринків повинно включати ряд етапів, що дозволять забезпечити керівництво підприємства від прийняття ризикованих рішень, які відобразяться на результатах діяльності суб'єкта господарювання. З точки зору методології, важливо знайти обґрунтоване рішення щодо доцільності присутності підприємства – суб'єкта ЗЕД на ринку, на основі оцінювання балансу безпеки та вигоди виходу на зовнішні ринки. Ця процедура являє собою аналіз і оцінювання інформаційно-аналітичних даних, отриманих на підставі висновків експертів, результатів глобальних досліджень макrorівня, загальноновизнаних рейтингів країн світу і відповідних ринків із застосуванням збалансованого підходу щодо вигоди і безпеки. Основні вигоди від виходу на зовнішні ринки для більшості підприємств – суб'єктів ЗЕД показані на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Потенційні вигоди від виходу на зовнішні ринки для підприємства – суб'єкта ЗЕД*

* сформовано автором за [2, 135, 189, 324, 412]

Розкриємо зазначені потенційні вигоди більш докладно. Для багатьох промислових підприємств внутрішній ринок є доволі обмеженим, а в умовах загострення кризових явищ, перенасичення внут-

рішнього ринку, пошук нових можливостей пов'язаний переважно із зовнішніми ринками. Тому значна кількість підприємств намагається знайти та зайняти вільні «ніші» в інших країнах, що дозволить їм реалізувати їх потенціал повною мірою, забезпечить нові потенційні можливості щодо формування доходу.

Іншим аспектом реалізації продукції на зовнішніх ринках є зростання маржі. Іноземні ринки можуть бути значно привабливими за обсягом потенційних доходів, хоча за рівнем рентабельності вони можуть і не бути такими привабливими. Однак при достатньому завантаженні виробничих потужностей зростає обсяг маржинального прибутку, і знижується повна собівартість одиниці продукції внаслідок поведінки постійних витрат [261].

Окремим плюсом від роботи на зовнішніх ринках для підприємств з менш економічно розвинених країн є формування валютної виручки, яка за рахунок більш привабливого курсу порівняно з національною валютою, забезпечує істотну економічну привабливість таких зовнішніх ринків.

В умовах дефіциту валютного балансу в економіці країни отримання валютної виручки і фіксації певного обсягу прибутку у валюті, зважаючи на нестабільність вітчизняної фінансової системи, взагалі є окремим позитивним аргументом на користь діяльності на зовнішніх ринках. Іноді на користь роботи на зовнішньому ринку є більш низький рівень конкуренції порівняно з внутрішнім ринком. Деякі сегменти зовнішніх ринків є не надто привабливими для підприємств-резидентів, або існують певні обмеження різної природи походження. Тому конкуренція у таких сегментах є доволі низкою, що потенційно робить їх привабливими для нерезидентів. Іншим варіантом є перенасиченість внутрішнього ринку в умовах наявності зовнішніх ринків з високою ємністю, але порівняно невисокою наповненістю.

На жаль, в умовах української економіки окремим аргументом на користь роботи на зовнішніх ринках є захищеність інвестицій (стабільне інституційне середовище). Законодавче поле більшості розвинених країн є достатньо усталеним і передбачає чітке дотримання норм, що регулюють підприємницьку діяльність і забезпечують захист іноземних інвестицій.

Крім зазначених вигод від роботи на зовнішніх ринках, для підприємств – суб'єктів ЗЕД можуть існувати й інші вигоди. До таких вигод можна віднести соціально-політичні мотиви співпраці з певними країнами і відмову співпраці з іншими (США – Куба, Росія – Україна). Розгортання програм міжнародного співробітництва під егідою міжнародних фінансових інститутів тощо. Робота підприємства в умовах налагодження міжнародної співпраці крім дотримання соціально-полі-

тичних мотивів може додатково приносити й відчутний фінансовий результат.

У межах заявленої гіпотези, крім оцінювання вигод (критерій економічної ефективності), слід оцінити безпеку певного ринку для підприємства (критерій безпеки). Вирішення завдання оцінювання безпеки ринку пропонується здійснювати на основі оцінювання бар'єрів входу на ринок та факторів, які впливають на безпеку ринку для підприємства. При цьому мова йде саме про безпеку ринку – не окремого контрагента, не одиначної ситуації, а саме про безпеку середовища, в якому підприємство планує здійснювати певні операції.

Першим кроком до оцінювання безпеки ринку для підприємства є визначення бар'єрів щодо входу на такий ринок. Традиційно до складу таких бар'єрів включають економічні, адміністративні, інфраструктурні, екологічні, соціокультурні, санітарно-епідеміологічні та кримінальні.

Незначні бар'єри ще не забезпечують отримання прибутку на ринку, але роблять принципово можливим «вхід» на такий ринок і роботу на ньому. Але надто значні бар'єри роблять роботу на ринку неможливою, незалежно від рівня очікуваного доходу, або роблять таку роботу економічно не вигідною, оскільки додатково отримуваний дохід буде компенсований їй, навіть, можливо переkritий витратами на подолання таких бар'єрів.

Відповідно до жорсткості таких бар'єрів та негативного впливу на суб'єктів-нерезидентів, ринки можна умовно поділити на недоступні, доступні та легкодоступні. Зрозуміло, що у разі недоступності ринку, немає сенсу проводити його подальший аналіз і оцінювання. У двох інших випадках процедура оцінювання безпеки ринку має продовжуватися.

Аналізуючи склад факторів, які впливають на безпеку ринку для підприємства, слід виділити дві різні за характером впливу групи факторів – фактори мікро- та макрорівнів (див. рис. 3.4).

Фактори макрорівня формують середовище функціонування контрагента (макрорівень – фактично ринок). Фактори мікрорівня безпосередньо належать до сфери діяльності контрагента і враховують притаманну йому специфіку (мікрорівень – підприємство). Отже, фактори макрорівня впливають на безпеку діяльності підприємства – суб'єкта ЗЕД на ринку, характеризуючи ринок в цілому, а фактори мікрорівня – характеризуючи окремого контрагента на цьому ринку. Для локального зовнішнього ринку фактори макрорівня є однаковими, фактори мікрорівня можуть варіюватися для різних контрагентів. Така позиція обумовлена необхідністю всебічного дослідження діяльності потенційних контрагентів певного ринку та урахування якомога біль-

шої кількості факторів прямого і опосередкованого впливу, які здатні істотно вплинути на їх діяльність і певним чином проявитися у де-стабілізації ЗЕД.

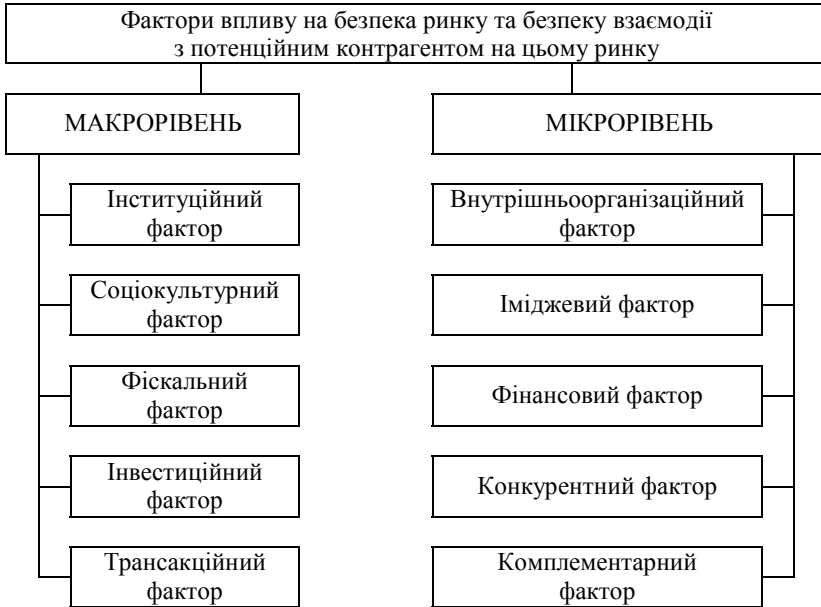


Рис. 3.4. Фактори впливу на безпеку ринку (макрорівень) та безпеку взаємодії з потенційним контрагентом на цьому ринку (мікрорівень)*

* запропоновано автором

Розглянемо більш докладно зміст, представлених на рис. 3.4, факторів та характер їхнього впливу на безпеку ринку для окремого підприємства – суб'єкта ЗЕД.

До інституційного фактора в економічній літературі відносять:

1) сукупність формальних норм – нормативно-правові акти, що регулюють різні аспекти господарської діяльності (законои, стандарти, розпорядження тощо);

2) сукупність неформальних норм – кодекси, норми поведінки, культурні традиції і т.д., що визначають стійкі норми соціальної поведінки та дії;

3) механізми і структури, що забезпечують виконання цих норм і формують стандарти поведінки відповідно до норм [269, с. 75].

Окрім того, до інституційних факторів відносять: бюрократичний апарат, бізнес-коаліції, громадянське суспільство, демократію, судову систему, корупцію та інформаційну відкритість суспільства [353].

Інституційний фактор фактично визначає «правила гри», які існують на певному локальному ринку – формальні та неформальні, прийняті «норми поведінки господарюючих» суб'єктів. У контексті оцінювання безпеки ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД вплив інституційного фактора на конкретному локальному ринку має оцінюватися з позиції взаємодії з потенційними контрагентами-нерезидентами. Отримана оцінка впливу інституційного фактора в контексті дослідження повинна мати певну міру наочності та конкретизацію процедури наповнення та представлення. На відміну від більшості існуючих підходів, які у цьому контексті є доволі абстрактними і відірваними від реалій розвитку соціально-економічних процесів, вважаємо за доцільне для характеристики факторів макрорівня, у тому числі впливу інституційного фактора, використовувати загальноновизнані і відомі світовому економічному середовищу індекси, що розраховуються з певною періодичністю загальноновизнаними аналітичними компаніями, або у межах певних проектів, що фінансуються міжнародними інститутами. Це забезпечує транспарентність, об'єктивність та неупередженість оцінки.

Таким чином, інституційний фактор впливу на процеси взаємодії з метою оцінювання надійності контрагента та доцільності співпраці з ним запропоновано оцінювати за допомогою такого показника, як індекс верховенства закону (The Rule of Law Index) та його складових [465]. Цей індекс визначається шляхом глобальних досліджень і побудови рейтингу країн світу за показником забезпечення ними правового середовища, яке базується на універсальних принципах верховенства закону. Розрахунок індексу здійснюється з 2010 року по теперішній час (у 2015 році дослідження охоплено 102 країни).

Індекс верховенства закону являє собою комбінований показник, що розраховується на основі даних, отриманих з експертних джерел і опитувань громадської думки в країнах, охоплених дослідженням. Індекс верховенства закону складається із 47 змінних, які детально характеризують рівень розвитку правового середовища і законодавчу практику в країнах світу, що знаходяться на різних рівнях соціального та політичного розвитку. Всі змінні об'єднані у вісім контрольних показників:

1) обмеження повноважень інститутів влади – вимірює ефективність інституційних перевірок державної влади з боку законодавчих, судових і незалежних аудиторських та оглядових органів, а також ефективність недержавного контролю в засобах масової інформації та

громадянського суспільства, які відіграють важливу роль у моніторингу дії уряду і притягненні до відповідальності чиновників [465, с. 24];

2) відсутність корупції – вимірює відсутність корупції в уряді, розглядаються три форми корупції: хабарництво, неправомірний вплив з боку державних або приватних інтересів і незаконне привласнення державних коштів або інших ресурсів. Ці три форми корупції розглядаються щодо державних службовців в органах виконавчої влади, судових органах, військових, поліції і законодавчої влади [465, с. 25];

3) прозорість інститутів влади – оцінюється відкритість інформації щодо основних законів та юридичних прав, а також якість інформації, опублікованої урядом. Він також характеризує відкритість інформації щодо діяльності органів державної влади та оцінює ефективність механізмів участі громадянськості у діяльності виконавчої влади [465, с. 26];

4) захист основних прав – оцінює заходи щодо захисту основних прав людини, у тому числі дотримання законів, які забезпечують рівний захист, право на життя і безпеку особистості, належні правові процедури і права обвинуваченого, свободу думок і їх вираження, свобода віросповідання і релігії, право на недоторканність приватного життя, свобода зібрань та об'єднань, трудові права, заборона примусової і дитячої праці, а також ліквідація дискримінації [465, с. 27];

5) порядок і безпека – оцінює різні порушення порядку та загрози безпеці, в тому числі звичайну злочинність, політичні насильства та насильства над особистістю [465, с. 28];

6) дотримання законів – оцінює ефективність здійснення і дотримання законів, відсутність неправомірного впливу на посадових осіб або приватних інтересів. Окрім того, досліджує своєчасність проведення адміністративних справ і дотримання прав власності фізичних та юридичних осіб [465, с. 29];

7) цивільне правосуддя – оцінює доступність та вартість цивільного правосуддя, відсутність дискримінації, корупції та неналежного впливу з боку державних службовців. Досліджує наявність необгрунтованих затримок судових розглядів. Вимірює доступність, неупередженість і ефективність альтернативних механізми вирішення спорів [465, с. 30];

8) кримінальне правосуддя – оцінює ведення кримінальних справ, судові рішення, ефективність виправної системи, неупередженість кримінального правосуддя, відсутність корупції, і належний захист прав обвинуваченого [465, с. 31].

Детальний опис методології формування індексу верховенства закону (The Rule of Law Index) і джерел даних для його розрахунку

наводиться у щорічній доповіді The World Justice Project за результатами чергового порівняльного дослідження [164].

В економічній літературі соціокультурний фактор характеризують за допомогою таких понять, як: «гостинність», «наявність національного менталітету», «національний стереотип ведення бізнесу» [222, с. 30] та неправильне розуміння уподобань закордонних споживачів, пропозиція непривабливої продукції, незнайома культура ведення бізнесу, відсутність навичок ефективного спілкування з місцевими представниками, незнання правил регулювання бізнесу за кордоном, непередбачені витрати, зниження рівня доходів населення, помилки неврахування тенденцій: зміни структури населення, національних традицій, морального стану суспільства тощо [411, с. 137]. Якщо ж мова йде про конкретну оцінку впливу соціокультурного фактора на процеси взаємодії, з метою оцінювання надійності контрагента та доцільності співпраці з ним, то здійснити її за формальною шкалою майже не можливо. Адже підприємства співпрацюють з контрагентами з різних країн світу і кількісно оцінити специфіку національного менталітету, гостинності тощо практично неможливо, а тим більш за формальною шкалою.

Однак, попри складності в оцінюванні, нехтувати впливом соціокультурного фактора не доцільно, і вихід з цієї ситуації, на нашу думку, можливий шляхом застосування індексу соціального прогресу (The Social Progress Index) – комбінованого показника міжнародного дослідницького проекту The Social Progress Imperative, який вимірює досягнення країн світу з точки зору їх соціального розвитку. Він розроблений у 2013 році під керівництвом Майкла Портера (Michael E. Porter) – голови The Social Progress Imperative, професора Гарвардського університету, фахівця в галузі стратегічного управління та міжнародної конкурентоспроможності. До редакційної ради видання індексу входять представники ряду провідних університетів та дослідницьких центрів, включаючи Гарвардську школу бізнесу та Массачусетський технологічний інститут [308]. Індекс охоплює країни, за якими є достовірні показники, і ґрунтується на комбінації даних з опитувань громадської думки (12 %), оцінок експертів в області розвитку (25 %) і статистичної інформації міжнародних організацій (61 %). При визначенні успіхів тієї чи іншої країни в області соціального прогресу, вправуються понад 50 показників, об'єднаних в три основні групи [453]:

1) основні потреби людини – харчування, доступ до основної медичної допомоги, забезпечення житлом, доступ до води, електрики і санітарних послуг, рівень особистої безпеки;

2) основи благополуччя людини – доступ до базових знань і рівень грамотності населення, доступ до інформації та засобів комунікації, рівень охорони здоров'я, екологічна стійкість;

3) можливості розвитку людини – рівень особистих і громадянських свобод, забезпечення прав і можливостей людини приймати рішення і реалізувати свій потенціал.

Індекс вимірює досягнення кожної країни за шкалою від 0 (найменший ступінь стійкості) до 100 (найвищий ступінь стійкості) на основі отриманих даних за трьома вищевказаними базовими категоріями. Детальний опис методології формування індексу і джерел даних для нього наводиться у щорічному випуску рейтингу за результатами чергового порівняльного дослідження.

Значний вплив на всіх суб'єктів будь-якого локального ринку здійснює фіскальний фактор. Для визначення впливу фіскального фактора ми пропонуємо використовувати показники, наведені у щорічному дослідженні «Ведення бізнесу» (Doing Business), яке представляє собою глобальне дослідження сприятливості умов ведення бізнесу в різних країнах світу. За результатами такого дослідження будується рейтинг країн світу за показником сприятливості умов ведення бізнесу. Дослідження проводиться за методикою Світового банку (World Bank) та Міжнародної фінансової корпорації (входить до групи Світового банку), і засноване на комбінації аналізу нормативно-правових актів, що регулюють підприємницьку діяльність, і загальнодоступних статистичних даних про регулювання підприємницької діяльності. Проект розроблений економістом Світового банку Симеоном Дьянковим і реалізується з 2002 року. На сьогодні дослідження представляє найбільш повний комплекс показників регулювання підприємницької діяльності по всьому світу. Методика дослідження і типова модель аналізу є єдиними типовими інструментами, застосовуваними в різних країнах для оцінки впливу нормотворчості держав на діяльність підприємств [37]. Методика дослідження та використовувана модель є відкритими та відомими, що забезпечує прозорість, об'єктивність та можливість верифікації оцінки.

Результатом щорічного дослідження Doing Business є рейтинг країн світу за показником сприятливості умов ведення бізнесу, який розраховується за середнім арифметичним десятих контрольних індикаторів, а саме: реєстрація підприємств; отримання дозволів на будівництво; підключення до системи електропостачання; реєстрація власності; кредитування; захист інвесторів; оподаткування; міжнародна торгівля; забезпечення виконання контрактів; ліквідація підприємств [37].

Для визначення фіскального впливу на процеси взаємодії, з метою оцінювання надійності контрагента та доцільності співпраці з ним, на нашу думку, слід використовувати показники, що відображають податкове та митне навантаження. До таких контрольних індикаторів у щорічному дослідженні «Ведення бізнесу» (Doing Business)

належать: оподаткування та міжнародна торгівля, причому остання фактично відображає особливості фіскального впливу митних органів на бізнес у різних країнах [423]. Такий контрольний індикатор, як оподаткування (у Doing Business), характеризує податки і обов'язкові відрахування, які повинні сплачувати у відповідному році компанія середнього розміру, а також враховує адміністративний тягар, пов'язаний зі сплатою податків [423]. Цей контрольний індикатор включає такі показники:

- 1) платежі (кількість на рік);
- 2) час (годин на рік);
- 3) загальна податкова ставка (% від прибутку);
- 4) податки на прибуток (% від прибутку);
- 5) податки та нарахування на заробітну плату (% від прибутку);
- 6) інші податки (% прибутку).

Контрольний індикатор «міжнародна торгівля» відображає у межах методики Doing Business фіскальний вплив саме митних органів на суб'єктів ЗЕД, і у нашому дослідженні ми будемо оперувати поняттям «індикатор митного навантаження». Показник «індикатор митного навантаження» оцінює часові та фінансові витрати для логістики експорту та імпорту товарів. Відповідно до нової методології, впровадженої у 2015 році, рейтинг «Ведення бізнесу» вимірює сумарний час та фінансові витрати (за винятком мит), необхідні для проходження трьох етапів (дотримання вимог до документарного оформлення, дотримання прикордонних вимог і транспортування товарів усередині країни), необхідних при експорті або імпорті відправлених товарів [423]. Цей контрольний індикатор включає:

- 1) час на експорт: прикордонний і митний контроль (годин);
- 2) вартість експорту: прикордонний і митний контроль (дол. США);
- 3) час на експорт: оформлення документів (годин);
- 4) вартість експорту: оформлення документів (дол. США);
- 5) час на імпорт: прикордонний і митний контроль (годин);
- 6) вартість імпорту: прикордонний і митний контроль (дол. США);
- 7) час на імпорт: оформлення документів (годин);
- 8) вартість імпорту: оформлення документів (дол. США).

Оскільки контрольні індикатори оподаткування та міжнародної торгівлі (митного навантаження) представлені в рейтингу Doing Business вже у агрегованому вигляді і використовуються аналітиками різних компаній та урядів, для оцінювання впливу фіскального фактора на безпеку певного ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД доцільно застосовувати саме їх, а не значну кількість проміжних показників.

Важливим для безпеки будь-якого ринку для суб'єкта ЗЕД є захищеність вкладених інвестицій, яку описує інвестиційний фактор. Для визначення впливу інвестиційного фактора ми пропонуємо застосовувати також один з індикаторів, що визначається в дослідженні «Ведення бізнесу» (Doing Business), а саме індикатор захисту інвесторів. Даний індикатор оцінює ступінь захисту міноритарних інвесторів у разі протиправного використання директорами активів компанії для отримання особистої вигоди. Також оцінюються права акціонерів, гарантії управління, що захищають акціонерів від неправомірного контролю, і вимоги до корпоративної прозорості, яка знижує ризик зловживання [423].

Цей контрольний індикатор включає:

- 1) індекс рівня захисту міноритарних інвесторів;
- 2) індекс конфлікту інтересів;
- 3) індекс рівня розголошення інформації;
- 4) індекс відповідальності директора;
- 5) індекс юридичної відповідальності керівників;
- 6) індекс акціонерного управління;
- 7) індекс прав акціонерів;
- 8) індекс розвитку структури управління;
- 9) індекс корпоративної прозорості.

Слід підкреслити, що у контексті дослідження, з метою оцінювання економічної безпеки певного локального ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД інвестиційний фактор відображає не можливість залучення нових інвестицій, а захищеність вже здійснених інвестицій для підприємства.

Оскільки активність підприємства – суб'єкта ЗЕД на певному локальному ринку передбачає взаємодію із суб'єктами такого ринку, то слід оцінити вплив трансакційного фактора. Оцінку його впливу на безпеку певного локального ринку для суб'єкта ЗЕД запропоновано здійснювати на основі індексу залучення країн до міжнародної торгівлі. Адже використовувані показники для розрахунку індексу характеризують трансакційні процеси у різних країнах світу. Індекс залучення країн світу до міжнародної торгівлі (The Global Enabling Trade Index) – це глобальне дослідження і рейтинг країн світу, що супроводжує його, за рівнем їх залучення до міжнародної торгівлі [165]. Він розраховується раз на два роки за методикою Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum) шляхом комбінування статистичних даних міжнародних і національних організацій, а також результатів глобального опитування бізнес-керівників – шляхом проведення щорічного дослідження «Огляд думок менеджерів» (Executive Opinion Survey), яке проводиться Всесвітнім економічним форумом спільно з ме-

режею партнерських організацій – провідних дослідницьких інститутів. Дослідження проводиться з 2008 р. [165].

У дослідженні наведено аналіз чотирьох основних субіндексів відкритості економік країн світу для міжнародної торгівлі:

1) доступ до внутрішнього ринку складається з двох складових: внутрішній доступ на ринок (включає шість показників); доступ на ринок іноземних контрагентів (включає два показники);

2) адміністративне управління на кордонах складається з однієї складової (включає шість показників);

3) транспортна і комунікаційна інфраструктура складається з трьох складових: наявність і якість транспортної інфраструктури (включає сім показників); доступність і якість транспортних послуг (включає шість показників); наявність і використання інформаційно-комунікаційних технологій (включає сім показників);

4) діловий клімат складається з однієї складової (включає 17 показників) [458, с. 4–5].

На основі аналізу даних показників складається підсумковий рейтинг країн світу за Індексом залучення до міжнародної торгівлі.

Детальний опис методології формування Індексу залучення країн світу до міжнародної торгівлі і джерел даних для нього наводиться у щорічній доповіді Всесвітнього економічного форуму за результатами чергового порівняльного дослідження [458]. Для кожної з економік, охоплених дослідженням, звіт містить опис національної економіки з докладними підсумками за позицією в рейтингу і найбільшими перевагами і недоліками, що були виявлені. Включений також докладний статистичний розділ з таблицями рейтингів за різними індикаторами. У звіті міститься детальний огляд сильних і слабких сторін, що дає можливість визначити пріоритетні напрями формування політики в галузі розвитку міжнародної торгівлі.

Охарактеризовані вище фактори, що відносяться до макrorівня, дозволяють оцінити безпеку ринку для підприємства, що є суб'єктом ЗЕД, в цілому і у бізнес-середовищі функціонування контрагентів такого ринку зокрема, а на ситуацію з безпекою щодо взаємодії з конкретним контрагентом впливають фактори мікрорівня. Підкреслимо, що для комплексної оцінки безпеки ринку недостатньо брати до уваги лише вплив факторів макrorівня, оскільки специфічне середовище функціонування контрагентів такого ринку суттєво впливає на його безпеку для підприємства – суб'єкта ЗЕД. Вибір саме таких факторів мікрорівня (рис. 3.4) обумовлений їх вагомністю для самого контрагента і для процесів взаємодії у сфері ЗЕД. Розглянемо такі фактори більш докладно.

В економічній літературі внутрішньоорганізаційний фактор характеризує кількість ресурсів для широкої діяльності на зовнішніх ринках; систему управління виробництвом; компетенції та професіоналізм працівників відділу ЗЕД; наявність аналітичної інформації про динаміку обсягів збуту продукції, інформаційне забезпечення аналізу ринків збуту; порядність у виконанні домовленостей, правил, норм торгівлі, врахування інтересів партнерів; рівень технічного забезпечення; рівень якості продукції та відповідність вітчизняним та міжнародним стандартам [222, с. 30]. Зрозуміло, що такий фактор як за змістом, так і за характером свого впливу є комплексним. Окрім того, деякі автори виокремлюють у складі внутрішньоорганізаційного фактора: дефіцит менеджерів з досвідом міжнародної діяльності; неправильну модель управління ЗЕД; транспортні втрати, загрози; фактори ризику, що впливають на ушкодження і втрату матеріальних цінностей [410, с. 137].

На нашу думку, до складу внутрішньоорганізаційного фактора доцільно віднести такі елементи:

- 1) інформація про власників та їх бізнес-світогляд (агресивний, поміркований, «флегматичний»);
- 2) розподіл прав власності у межах підприємства;
- 3) кваліфікація менеджерів вищої ланки та шляхи їх залучення до системи управління (міжнародні консультанти, іноземні фахівці, безпосередньо працівники підприємства);
- 4) рівень розвитку внутрішньоорганізаційної системи логістики (високий, середній, низький);
- 5) ресурсне забезпечення (абсолютне, достатнє, низьке);
- 6) інноваційна активність та рівень технологій, що використовуються.

Розширена характеристика наведених факторів дозволяє пояснити їх вибір наступним чином. Інформація про власників та їх бізнес-світогляд з одного боку може бути загальновідомою і висвітлюватися у засобах масової інформації (характерно для великих корпорацій), або бути суто внутрішньою інформацією, яку можна отримати лише у процесі безпосередньої взаємодії з власниками або працівниками компанії-контрагента. Така інформація дозволить певним чином здійснювати прогноз дій, або вибір найкращої моделі поведінки з представниками контрагента. З позиції оцінювання взаємодії – це корисна інформація, що дозволяє оцінити масштаби потенційних небезпек при невиконанні умов контракту (причому з обох сторін) на конкретному ринку.

Розподіл власності у межах підприємства дозволяє визначити «ключових гравців», які у більшості випадків приймають остаточні рішення, або мають на них суттєвий вплив. Це також дозволяє здійс-

нювати прогноз взаємодії з конкретним підприємством на конкретному ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД.

Щодо кваліфікації менеджерів вищої ланки та шляхів їх залучення до системи управління компанії-контрагента необхідно зазначити таке. Наявність кваліфікованих фахівців у системі управління, дозволяє власникам «перекладати на їхні плечі» певну частку стратегічних рішень, основою яких, у більшості випадків, буде не особиста зацікавленість, а дотримання інтересів контрагента. Тому досвід ЗЕД для менеджерів вищої ланки та їх компетентність – це запорука зменшення кількості помилок і прорахунків у процесі взаємодії, однак існує небезпека бути «викинутим з ринку», за умови зацікавленості контрагента у бізнесі партнера (наприклад, поглинання). Таку загрозу слід також брати до уваги під час оцінювання безпеки ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД.

Три наступні показники – рівень розвитку внутрішньоорганізаційної системи логістики; ресурсне забезпечення; інноваційна активність та рівень технологій, що використовується, характеризують внутрішній потенціал підприємства виконувати зобов'язання «точно у строк». Тобто наведені показники характеризують переважно виробничо-збутові процеси, а не систему управління і дозволяють оцінити «ресурсно-технологічну надійність контрагента» – його спроможність виконувати зобов'язання через наявність необхідних ресурсів і технологій.

Іміджевий фактор характеризує інформаційну відкритість і позиціонування потенційного контрагента на ринках і у певному соціумі. До основних показників, що здатні масштабно відобразити зазначений фактор, доцільно віднести:

- 1) місце у різноманітних рейтингах (наприклад, Форбс);
- 2) якість «Кредитної історії» (оцінка контрагента його наявними партнерами, конкурентами, споживачами з позиції «чистоти» ведення бізнесу, повноти та своєчасності погашення своїх зобов'язань);
- 3) агресивність рекламної компанії (витрати на рекламу, рекламна активність порівняно з конкурентами);
- 4) соціальна відповідальність – взаємодія з благодійними фондами, суспільними організаціями та громадами, територіальними громадами, окремими соціальними групами, турбота про своїх працівників та їх близьких.

Для процедури оцінювання, соціальний фактор відіграє важливе значення з позиції оцінювання «суспільної надійності контрагента», тобто неприпустимості втрати контрагентом сформованого іміджу у процесі взаємодії у сфері ЗЕД. Суспільна надійність не є гарантією добросовісної поведінки контрагента, але виступає вагомою її

передумовою через позитивний попередній досвід у бізнесі та обережне ставлення до свого іміджу.

Аналізуючи безпеку локального ринку для суб'єкта ЗЕД з позиції взаємодії із конкретним контрагентом, не можна оминати увагою фінансовий фактор, який характеризує ризики несвоєчасної або неповної сплати підприємству за проданий товар. Фінансовий фактор є виключно важливим, якщо іноземний партнер виступає споживачем-покупцем. Якщо він є постачальником, то важливість такого фактора є істотно меншою.

Аналіз впливу фінансового фактора на процеси взаємодії найчастіше зводиться до розрахунку фінансових коефіцієнтів за даними фінансової звітності контрагента, хоча її достовірність не завжди може бути підтверджена. У такій ситуації надійність отримуваної інформації може бути підвищена у разі наявності аудиторського висновку відомої аудиторської фірми щодо достовірності представленої звітності. Крім того, у більшості розвинених країн світу більшість компаній публікують основні фінансові результати своєї діяльності за звітний рік (особливо, якщо вони є емітентами цінних паперів), а при відсутності оприлюднення даних можуть надати певний обмежений перелік основних фінансових показників діяльності компанії для потенційного партнера, а саме:

- 1) фінансові результати діяльності компанії за три–п'ять років;
- 2) розподіл прибутку (споживання – виплата дивідендів та бонусів; заощадження – формування резервних фондів; реінвестування – оновлення виробництва тощо);
- 3) динаміка боргових зобов'язань (відсутність, збільшення, зменшення, реструктуризація);
- 4) активність на фондових ринках (ІРО, наявність портфеля цінних паперів);
- 5) диверсифікація видів діяльності і джерел надходження доходів.

Оскільки наведені показники цілком зрозумілі, докладно описані в економічній літературі, щодо них існують розроблені методичні прийоми аналізу та інтерпретації [321, 312], тому немає необхідності у їх детальному описі.

Аналізуючи фактори мікрорівня щодо визначення безпеки ринку для підприємства, не можна оминати увагою конкурентний фактор, який характеризує міру конкуренції між підприємством та його потенційним партнером на іншому локальному ринку. При цьому мова може йти не тільки про явну конкуренцію, але й про приховану, й про потенційну конкуренцію, конкуренцію на основі випуску товарів-субститутів тощо [212]. Чим більшою є конкуренція між підприємством та учасником локального іноземного ринку (навіть прихована або потен-

ційна), тим менш безпечною є така взаємодія, навіть у разі формування привабливих фінансових результатів від неї).

Заслуговує на увагу, з числа факторів мікрорівня, й компліментарний фактор, який характеризує міру «доповнення» підприємства іноземним партнером у формуванні ланцюжка споживчої вартості та доведенні товару до кінцевого споживача. Чим більшою є міра компліментарності, тим більш вигідним, сталим та довгостроковим може бути взаємодія з іноземним партнером. Вона може здійснюватися у різних формах – контрактні відносини, спільні підприємства, стратегічні альянси тощо [106], але у загальному випадку, чим більшою є міра компліментарності та чим меншою є міра конкурентності (у тому числі прихованої, потенційної, на основі субститутів тощо), тим більш сталими, взаємовигідними та безпечними є відносини між підприємством – суб'єктом ЗЕД та його іноземними партнерами. Отже, представлені фактори мікрорівня, поряд із розглянутими факторами макrorівня, визначають безпеку локального іноземного ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД.

Зрозуміло, що представлений аналіз факторів, які впливають на безпеку, є корисним, але для оцінювання безпеки ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД потрібна кількісна оцінка такого впливу, як сукупно, так і за кожним з розглянутих факторів. Для цього, в межах формування науково-методичного підходу щодо оцінювання безпеки ринку та взаємодії з потенційним контрагентом, запропонована кількісна оцінка впливу кожного з розглянутих факторів та їх уніфікація для однозначної інтерпретації сформованого масиву даних. Рекомендації щодо такої кількісної оцінки впливу розглянутих факторів представлені у таблиці 3.6.

Вплив більшості запропонованих факторів (див. табл. 3.6) оцінено за допомогою певних кількісних показників, більшість з яких розраховується на основі загальновідомих відкритих методик і міжнародних індексів або рейтингів, що забезпечує прозорість оцінки, її неупередженість та можливість покрокової перевірки. Вплив тільки двох з числа запропонованих факторів передбачається оцінювати за допомогою експертної оцінки, й в загальному списку факторів це не впливатиме на об'єктивність оцінки.

Визначені теоретичні передумови вибору зовнішніх ринків підприємством – суб'єктом ЗЕД на основі оцінювання їхньої економічної безпеки – обґрунтування застосування безпекоорієнтованого підходу, проаналізовані форми входу на зовнішній ринок, кількісні індикатори товарних ринків, сценарії врахування привабливості та безпеки ринку для підприємства, що є суб'єктом ЗЕД, виділені генеральні і специфічні найбільш актуальні ризики для вітчизняних підприємств.

Таблиця 3.6

**Кількісна оцінка впливу факторів на безпеку ринку
для підприємства – суб'єкта ЗЕД***

Показник	Значення
<i>Інституційний фактор</i>	
1) обмеження повноважень інститутів влади	Від 0 (найменше значення) до 1 (найвище значення)
2) відсутність корупції	
3) прозорість інститутів влади	
4) захист основних прав	
5) порядок і безпека	
6) дотримання законів	
7) цивільне правосуддя	
8) кримінальне правосуддя	
<i>Соціокультурний фактор</i>	
1) основні потреби людини	Від 0 (найменше значення) до 100 (найвище значення)
2) основи благополуччя людини	
3) можливості розвитку людини	
<i>Фіскальний фактор</i>	
1) індикатор «оподаткування»	Від 0 (найменше значення) до 100 (найвище значення)
2) індикатор «митне навантаження»	
<i>Трансакційний фактор</i>	
1) доступ до внутрішнього ринку	Від 1 (найменше значення) до 7 (найвище значення)
2) адміністративне управління на кордонах	
3) транспортна і комунікаційна інфраструктура	
4) діловий клімат	
<i>Інвестиційний фактор</i>	
1) індекс рівня захисту міноритарних інвесторів	Від 0 (найменше значення) до 10 (найвище значення)
2) індекс конфлікту інтересів	
3) індекс рівня розголошення інформації	
4) індекс відповідальності директора	
5) індекс юридичної відповідальності керівників	
6) індекс акціонерного управління	
7) індекс прав акціонерів	
8) індекс розвитку структури управління	
9) індекс корпоративної прозорості	

Продовження таблиці 3.6

Показник	Значення
<i>Внутрішньоорганізаційний фактор</i>	
1) інформація про власників та їх бізнес-світогляд	Від 0 (найменше значення – повна відсутність інформації) до 10 (найвище значення – абсолютна прозорість)
2) розподіл прав власності у межах підприємства	
3) кваліфікація менеджерів вищої ланки і шляхи їх залучення до системи управління	Від 0 (найменше значення) до 10 (найвище значення)
4) рівень розвитку внутрішньо-організаційної системи логістики	
5) ресурсне забезпечення	
6) інноваційна активність та рівень технологій, що використовуються	
<i>Іміджевий фактор</i>	
1) місце у різноманітних рейтингах	Від 0 (найменше значення) до 100 (найвище значення)
2) якість «кредитної історії»	Від 0 (найменше значення – повна відсутність інформації) до 10 (найвище значення – абсолютна прозорість)
3) агресивність рекламної компанії	Від 0 (найменше значення) до 10 (найвище значення)
4) соціальна відповідальність	
<i>Фінансовий фактор</i>	
1) динаміка фінансових результатів діяльності компанії за три-п'ять років	0 – негативна динаміка, 0,5 – стабільна ситуація, 1 – позитивна динаміка
2) розподіл прибутку	Від 0 (найменше значення – повна відсутність інформації) до 10 (найвище значення – абсолютна прозорість)
3) динаміка боргових зобов'язань	0 – негативна динаміка, 0,5 – стабільна ситуація, 1 – позитивна динаміка
4) динаміка активності на фондових ринках	0 – негативна динаміка, 0,5 – стабільна ситуація, 1 – позитивна динаміка
5) диверсифікація видів діяльності і джерел надходження доходів	0 – моновиробництво, 0,5 – незначна диверсифікація, 1 – абсолютна диверсифікація
<i>Конкурентний фактор</i>	
Експертна оцінка	0 – підприємства є прямими конкурентами, 0,5 – конкуренція носить непрямий або потенційний характер, 1 – конкуренція між підприємствами відсутня, та її виникнення у майбутньому є вкрай малоімовірним

Продовження таблиці 3.6

Показник	Значення
<i>Комплементарний фактор</i>	
Експертна оцінка	0 – підприємства жодним чином не пов'язані у ланцюжку постачання продукції кінцевому споживачу, 1 – підприємства прямо доповнюють одне іншого у ланцюжку постачання продукції кінцевому споживачу

* запропоновано автором

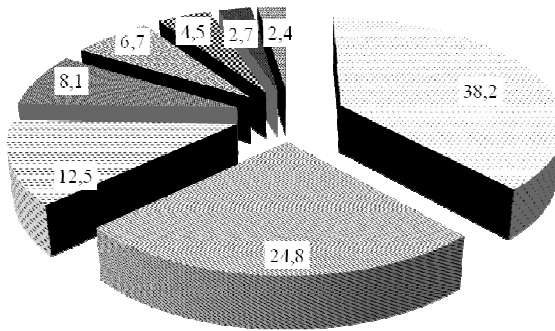
Проаналізований взаємозв'язок категорій безпеки, небезпеки, ризику та потенційні вигоди від виходу на зовнішні ринки для підприємства – суб'єкта ЗЕД, бар'єри такого виходу та фактори макро- та мікрорівнів, які впливають на безпеку ринку та безпеку взаємодії з потенційним контрагентом на цьому ринку, рекомендації щодо кількісної оцінки впливу кожного з таких факторів, переважно на основі загальновідомих міжнародних індексів, – окреслюють каузальний та експлейнарний аспекти поля дослідження. Подальшим кроком у контексті мети дослідження є вивчення емпіричних передумов вибору зовнішніх ринків підприємством – суб'єктом ЗЕД в Україні та розкриття прагматичних аспектів у межах досліджуваної проблематики – побудова алгоритму, методики, управлінських рекомендацій щодо вибору суб'єктом ЗЕД зовнішніх локальних ринків на засадах безпечорієнтованого підходу.

3.2. Аналіз емпіричних передумов вибору зовнішніх ринків підприємствами – суб'єктами ЗЕД в Україні

Після дослідження теоретичних передумов вибору зовнішніх ринків підприємством – суб'єктом ЗЕД, заслуговує на увагу питання емпіричних передумов такого вибору. Аналіз таких емпіричних передумов проведено на прикладі підприємств машинобудівної галузі. Це, в першу чергу, пояснюється наукоємністю виробництва і готової продукції таких підприємств та важливістю подальшого розвитку машинобудування для України – в умовах стрімкого розвитку технологій та інноваційного спрямування розвитку багатьох країн саме машинобудування може забезпечити зростання доданої вартості вітчизняної продукції і розвиток вітчизняної економіки у перспективі. Крім того, економічне зростання регіонів України значною мірою залежить саме від машинобудування, тут закладаються основи широкого виходу на

принципово нові ринки і формуються нові робочі місця. Отже, аналіз питань вибору зовнішніх ринків саме на прикладі підприємств машинобудування, представляє суттєвий інтерес.

Тривалий час вітчизняні фахівці піднімають проблематику ресурсоорієнтованої економіки і сировинного характеру вітчизняного експорту. Структуру експорту товарів з України у 2015 р. наведено на рис. 3.5.



38,2 %	Продукція АПК та харчової промисловості	<u>14564,1 млн \$</u> ↓ -12,6 %
24,8 %	Продукція металургійного комплексу	<u>9472,7 млн \$</u> ↓ -37,8 %
12,5 %	Продукція машинобудування	<u>4782,5 млн \$</u> ↓ -35,0 %
8,1 %	Мінеральні продукти	<u>3099,5 млн \$</u> ↓ -49,2 %
6,7 %	Продукція хімічної промисловості	<u>2543,4 млн \$</u> ↓ -30,1 %
4,5 %	Деревина та паперова маса	<u>1724,3 млн \$</u> ↓ -23,3 %
2,7 %	Різні промислові товари	<u>1048,6 млн \$</u> ↓ -30,3 %
2,4 %	Продукція легкої промисловості	<u>899,8 млн \$</u> ↓ -21,4 %

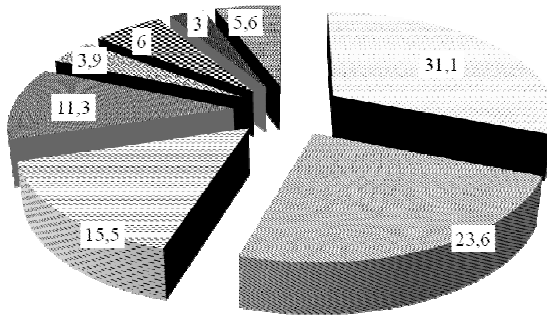
Рис. 3.5. Структура експорту товарів з України у 2015 році*

* побудовано за [146]

Так, за даними Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (див. рис. 3.5) у 2015 р. структура експорту товарів з України характеризується значною часткою продукції сировинного характеру. Сумарно продукція АПК та харчової промисловості і металургійного

комплексу займає 63 % загального обсягу експорту, що аж ніяк не відповідає науковому потенціалу нашої країни. При цьому експорт продукції машинобудування знаходиться на третьому місці (12,5 % загального експорту) із загальним скороченням обсягів експорту порівняно з попереднім роком на 35 %, що свідчить про необхідність переорієнтації вітчизняних машинобудівних підприємств на альтернативні ринки і пошук нових можливостей на зовнішніх ринках.

За останні два роки відбулися істотні зміни у структурі експорту України. Починаючи з 2014 року активізувалися процеси співпраці України з ЄС у різних сферах та галузях виробництва, однак констатувати виключне значення європейського ринку для вітчизняних товаровиробників не можна.



31,1 %	Продукція АПК та харчової промисловості	<u>4049,1 млн \$</u> ↓ -15,0 %
23,6 %	Продукція металургійного комплексу	<u>3066,1 млн \$</u> ↓ -30,5 %
15,5 %	Продукція машинобудування	<u>2014,0 млн \$</u> ↓ -10,0 %
11,3 %	Мінеральні продукти	<u>1477,4 млн \$</u> ↓ -46,5 %
6,0 %	Деревина та паперова маса	<u>774,6 млн \$</u> ↓ -3,2 %
5,6 %	Продукція легкої промисловості	<u>734,0 млн \$</u> ↓ -16,9 %
3,9 %	Продукція хімічної промисловості	<u>510,8 млн \$</u> ↓ -33,6 %
3,0 %	Різні промислові товари	<u>391,5 млн \$</u> ↓ +5,2 %

Рис. 3.6. Структура експорту товарів з України до країн ЄС у 2015 році*
* побудовано за [146]

Структуру експорту товарів з України в країни ЄС у 2015 році наведено на рис. 3.6.

Продукція машинобудівних підприємств займає лише 15,5 % загального обсягу експорту. Зазначимо, що за даними рис. 3.7, питома вага експорту товарів з України в країни ЄС та інші країни у 2015 році доволі сильно відрізняється. Максимальна орієнтація експорту товарів у країни ЄС спостерігається лише у легкій промисловості.

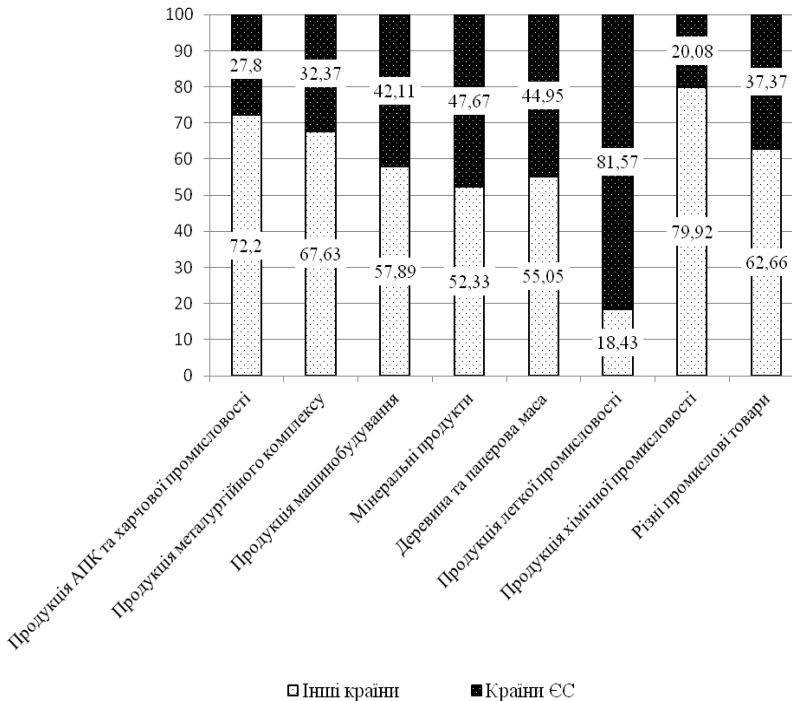


Рис. 3.7. Питома вага експорту товарів з України до країн ЄС та інших країн у 2015 році, %*

* обчислено за даними, наведеними на рис. 3.5–3.6

Щодо машинобудування відмітимо, що до країн ЄС експортується 42,11 % продукції, що свідчить про певну зацікавленість європейських компаній та споживачів у деяких видах продукції підприємств машинобудування України.

Зрозуміло, що європейські ринки не надто відкриті для компаній з колишнього СРСР, однак вітчизняні підприємства, зважаючи

на зміни зовнішньополітичного курсу України, поступово виходять на такі ринки, хоча в останні роки і спостерігаються певні негативні тенденції в українській економіці. Втім, такі тенденції стосуються діяльності практично всіх галузей промисловості і, безпосередньо, підприємств.

Потенційно для українських машинобудівних підприємств існує можливість виходу на значну кількість зовнішніх ринків. Потенційні ринки для вітчизняних підприємств машинобудування наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Потенційні ринки для виходу вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД*

Регіон	Назва країни
Країни СНД (крім Росії)	Азербайджан, Білорусь, Вірменія, Казахстан, Киргизстан, Молдова, Таджикистан, Узбекистан
Російська Федерація	Російська Федерація
Грузія	Грузія
Країни ЄС	Австрія, Бельгія, Болгарія, Велика Британія, Греція, Данія, Естонія, Ірландія, Іспанія, Італія, Кіпр, Латвія, Литва, Люксембург, Мальта, Нідерланди, Німеччина, Польща, Португалія, Румунія, Словаччина, Словенія, Угорщина, Фінляндія, Франція, Хорватія, Чехія, Швеція
Країни Європи (не включаючи ЄС)	Ісландія, Норвегія, Швейцарія, Албанія, Боснія та Герцеговина, Македонія
Північна Америка (крім США)	Бермудські острови (Велика Британія), Гренландія (Данія), Канада, Мексика, Сан-П'єр і Мікелон (Франція)
США	США
Південна Америка	Аргентина, Болівія, Бразилія, Венесуела, Гайана, Еквадор, Колумбія, Парагвай, Перу, Суринам, Уругвай, Фолклендські (Мальвінські) острови, Французька Гвіана, Чилі
Країни Карибського басейну	Американські Віргінські Острови (США), Ангілья (Велика Британія), Антигуа і Барбуда, Аруба (Нідерланди), Багамські Острови, Барбадос, Бонайре (Нідерланди), Британські Віргінські Острови (Велика Британія), Гаїті, Гваделупа (Франція), Гренада, Домініка, Домініканська Республіка, Кайманові острови (Велика Британія), Куба, Кюрасао (Нідерланди), Мартиніка (Франція), Монтсеррат (Велика Британія), Острови Теркс і Кайкос, Пуерто-Рико (США), Саба (Нідерланди), Сен-Бартельмі (Франція), Сент-Кітс і Невіс, Сент-Люсія, Сен-Мартін (Франція), Сент-Вінсент і Гренадини, Сінт-Естатіус (Нідерланди), Сінт-Мартен (Нідерланди), Тринідад і Тобаго, Ямайка

Продовження таблиці 3.7

Регіон	Назва країни
Країни Африки	Бурунді, Коморські Острови, Джибуті, Еритрея, Ефіопія, Кенія, Мадагаскар, Малаві, Маврикій, Майотта, Мозамбік, Реюньон, Руанда, Сейшельські острови, Сомалі, Південний Судан, Уганда, Танзанія, Замбія, Зімбабве, Ангола, Камерун, Центральноафриканська Республіка, Чад, ДР Конго, Екваторіальна Гвінея, Габон, Республіка Конго, Сан-Томе і Принсіпі, Алжир, Єгипет, Лівія, Марокко, Судан, Туніс, Західна Сахара, Ботсвана, Лесото, Намібія, ПАР, Свазіленд, Бенін, Буркіна-Фасо, Кабо-Верде, Берег Слонової Кістки, Гамбія, Гана, Гвінея, Гвінея-Бісау, Ліберія, Малі, Мавританія, Нігер, Нігерія, Острів Святої Єлени, Сенегал, Сьєрра-Леоне, Того
Австралія	Австралія
Країни Азії	Афганістан, Бахрейн, Бангладеш, Бутан, Бруней, Бірма, Камбоджа, Східний Тимор, Гонконг, Індонезія, Іран, Ірак, Ізраїль, Японія, Йорданія, Північна Корея, Південна Корея, Кувейт, Лаос, Ліван, Макао, Малайзія, Мальдіви, Монголія, Непал, Оман, Пакистан, Папуа Нова Гвінея, Філіппіни, Катар, Саудівська Аравія, Сінгапур, Шрі-Ланка, Сирія, Тайвань, Таїланд, Туреччина, Туркменістан, ОАЕ, В'єтнам, Ємен
Індія	Індія
Китай	Китай

*сформовано автором

Представляється доцільним здійснити аналіз зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств машинобудування. Для коректності аналізу розглянемо три підгалузі машинобудування – транспортне, точне та інше, оскільки їхні характеристики є доволі різними.

Характеристика зовнішньоекономічної діяльності найбільш великих вітчизняних підприємств транспортного машинобудування представлена в таблиці 3.8. З числа українських підприємств транспортного машинобудування доцільно відзначити ПАТ «Турбоатом» (м. Харків), яке експортує свою продукцію більше, ніж до сорока країн світу. Інші підприємства активно співпрацюють з країнами СНД та співпрацювали з Росією та країнами Сходу. Певною особливістю саме транспортного вітчизняного машинобудування є обмежена співпраця з країнами Європи та Америки.

Таблиця 3.8

**Підприємства транспортного машинобудування України,
що є експортерами***

Основний вид продукції	Країни та регіони, до яких експортується продукція
АТ «Мотор Січ», м. Запоріжжя	
Авіаційні двигуни, промислові установки, промислова продукція і товари народного споживання	Російська Федерація, Близький Схід, Середня Азія, Європа, СНД
ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс», м. Київ	
Автомобілі, автобуси, тролейбуси	Російська Федерація, Білорусь, Молдова, Казахстан, Грузія, Польща, Вірменія, Азербайджан, Чехія
ПАТ «Дніпровагонмаш», м. Кам'янське	
Проектування і виготовлення вантажних магістральних і промислових вагонів	Російська Федерація
ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів», м. Дрогобич	
Автомобільні крани в/п 18-50т, крани швидкого монтування, сміттєвози, автогідропідйомники, гідроциліндри для автокранів, гідроциліндри для спецтехніки, запасні частини, металоконструкції на замовлення	Азербайджан, Болгарія, Білорусь, Вірменія, Грузія, Індія, Киргизія, Латвія, Литва, Молдова, Польща, Російська Федерація, Румунія, Узбекистан, Туркменістан, Чехія
ПАТ «Завод «Ленінська кузня», м. Київ	
Котлоагрегати, насоси різного призначення, печі для спалювання суднових відходів і сміття, морозильні апарати, обладнання для нафтовидобувної промисловості, гвинти регульованого кроку, ливарне виробництво	Російська Федерація, Голландія, Німеччина, Іспанія
ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», м. Запоріжжя	
Легкові автомобілі, вантажні автомобілі і автобуси	Російська Федерація, Білорусь, Молдова, Казахстан, Грузія, Вірменія, Азербайджан, Сирія
ПАТ «Запоріжкран», м. Запоріжжя	
Промислові крани, важкі крани, кранові компоненти, механічні компоненти, електродвигуни, електричні компоненти, вантажні візки	Російська Федерація, США, Іспанія

Продовження таблиці 3.8

Основний вид продукції	Країни та регіони, до яких експортується продукція
ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», м. Кременчук	
Вантажні вагони, пасажирські вагони локомотивної тяги, міжрегіональні та приміські поїзди, дизель-поїзди, поїзди метро, ескалатори, ходові частини до вантажних і пасажирських вагонів	Білорусь, Казахстан, Таджикистан, Російська Федерація
ПАТ «НВП «Смілянський електромеханічний завод», м. Сміла	
Тяговий електродвигун ДТК-800КС, двигун СТК-45, асинхронний тяговий двигун СТА-1200, тяговий електродвигун, тяговий електродвигун СТК-405	Російська Федерація, Білорусь, Молдова, Литва
ПАТ «Турбоатом», м. Харків	
Парові і гідравлічні турбіни для теплової, атомної та гідравлічної енергетики, гідрозатвори, запасні частини для енергетичного обладнання та іншої профільної, спеціалізованої, іншої продукції виробничо-технічного призначення	Азербайджан, Ангола, Аргентина, Афганістан, Білорусь, Болгарія, Бразилія, В'єтнам, Вірменія, Греція, Грузія, Домініканська Республіка, Ефіопія, Індія, Ірак, Ісландія, Казахстан, Киргизстан, Китай, Колумбія, Куба, Латвія, Литва, Малайзія, Марокко, Мексика, Молдова, Німеччина, Норвегія, Північна Корея, Польща, Російська Федерація, Румунія, Сирія, Словаччина, США, Таджикистан, Туреччина, Угорщина, Узбекистан, Уругвай, Фінляндія, Швейцарія

* сформовано автором за даними [10]

Характеристика ЗЕД українських підприємств-експортерів точного машинобудування представлена в таблиці 3.9.

Характерною рисою підприємств точного машинобудування в Україні є те, що частка ринків європейських країн у загальній структурі ринків країн-партнерів, набагато більша, ніж у транспортному машинобудуванні. І хоча ринки країн СНД і колишнього СРСР займають також значну питому вагу серед ринків країн-партнерів, однак вони не відіграють настільки вагомої ролі у виході вітчизняних підприємств на зовнішній ринок, як у транспортному машинобудуванні.

Таблиця 3.9

Підприємства точного машинобудування України, що є експортерами*

Основний вид продукції	Країни, до яких експортується продукція
ПАТ «Автрамат», м. Харків	
Поршні до автомобільних і тракторних-комбайнових двигунів	Країни СНД
ПАТ «Електровимірювач», м. Житомир	
Електромузичні інструменти, апарати обробки даних, прилади контролю якості електроенергії	Російська Федерація, Білорусь, Казахстан, Велика Британія, Франція, Німеччина, Японія
ПАТ «Запорізький електроапаратний завод», м. Запоріжжя	
Тиристорні силові агрегати для електроприводів гірничо-видобувної, металургійної, хімічної, текстильної промисловості; обладнання для міського електротранспорту	Російська Федерація, Польща, Грузія
ПАТ «Запорізький завод «Перетворювач», м. Запоріжжя	
Силові перетворювачі, збудники синхронних двигунів, компенсатори реактивної потужності, електропривод для двигунів постійного струму, перетворювачі частоти, випрямлячі, інвертори, системи безперервного живлення для атомних станцій, силові напівпровідникові прилади і модулі	Франція, Німеччина, Китай, Індонезія, Фінляндія, Нігерія, Індія, Куба, Болівія
ПАТ «Інгул», м. Миколаїв	
Трансформатори живлення і дроселі фільтрів для спеціальної апаратури і апаратури загальнопромислового і побутового призначення, вторинних джерел живлення, стрічкові кручені магнітопроводи	Болгарія, країни СНД
ПАТ «Коннектор», м. Харків	
Електрична апаратура для комутації, або захисту електричних ланцюгів, або для під'єднання до електричних ланцюгів	Країни СНД
ПАТ «НВП «Радій», м. Кропивницький	
Програмно-технічні комплекси для систем безпечної експлуатації атомних електростанцій, світильники енергозберігаючі, автоматизовані системи управління технологічними процесами для енергоблоків теплових електростанцій, агрегати гідромеханічного рульового управління наземного транспорту, системи пожежної сигналізації тощо	Російська Федерація, Словаччина, Китай, Індія, США, Вірменія, Білорусь, Болгарія

Продовження таблиці 3.9

Основний вид продукції	Країни, до яких експортується продукція
ПАТ «Одескабель», м. Одеса	
Кабель міського телефонного зв'язку, кабель місцевого зв'язку високочастотний, кабель зв'язку волоконно-оптичний, кабель шахтного зв'язку, кабель силовий, кабель контрольний, кабель радіочастотний, кабель для структурованих кабельних систем	Російська Федерація, Молдова, Білорусь, Вірменія, Азербайджан, Чехія, Словаччина, Грузія, Алжир, Австрія
ПАТ «Плутон», м. Запоріжжя	
Тягові підстанції для метрополітену, тягові підстанції для міського електротранспорту, тягові підстанції для залізниць, комплекти електроустаткування, автоматизований електропривод, АСУ ТП, системи збудження, перетворювачі частоти, джерела живлення	Білорусь, Азербайджан, Казахстан, Російська Федерація
ПАТ «Тернопільський завод «Оріон», м. Тернопіль	
Професійні засоби радіозв'язку діапазону 146–174 (400–470) МГц, комплекси засобів радіозв'язку для бронетехніки та залізниці	Єгипет, Індія, Пакистан, В'єтнам, Ємен, Ефіопія, Лівія, Бангладеш, Болгарія, Туркменістан, Ірак, Угорщина, Російська Федерація, Білорусь
ПАТ «Харківський електронний завод «Укрелектромаш», м. Харків	
Асинхронні електродвигуни, генератори, електронасоси	Російська Федерація, Узбекистан, Румунія, Молдова, Казахстан, Білорусь
ПАТ «Харківський електроцитовий завод», м. Харків	
Електрообладнання на напругу 6 і 10 кВ (підстанції та осередки), низьковольтні комплектні пристрої, зарядно-випрямні пристрої для енергетики, щити постійного струму, електропривод, обладнання для автоматизації	Російська Федерація, Монголія, Казахстан
ПАТ «ЦКБ «Ритм», м. Чернівці	
Фотоприймачі, фотоприймальні пристрої, оптрони і оптоелектронних пар	Фінляндія, Канада, Китай, Російська Федерація, Білорусь

* сформовано автором за даними [10]

Відбувається активна співпраця з країнами Африки, Індією та Китаєм, які є надзвичайно перспективними для вітчизняних машино-

будівних підприємств у контексті спільної діяльності на ринках зазначених країн. Отже, саме точне машинобудування з числа підгалузей вітчизняного машинобудування має достатні перспективи на ринках країн ЄС та перспективних ринках країн Азії.

Країни-партнери (і, відповідно, ринки) вітчизняних підприємств-експортерів іншого машинобудування України представлено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Підприємства іншого машинобудування України, що є експортерами*

Основний вид продукції	Країни, до яких експортується продукція
ПАТ «Агро-Спектр», м. Дніпропетровськ	
Комплексне постачання підприємств метало- та деревообробним інструментом	Російська Федерація, Білорусь
ПАТ «Беверс», м. Бердичів	
Верстати металорізальні, запчастини до верстатів, капітальний ремонт верстатів	Російська Федерація, Білорусь
ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», м. Бердичів	
Фільтрувальне, сушильне, теплообмінне устаткування з вуглецевих і корозійностійких сталей, чавуну, титану, пластмас	Країни СНД, США, Німеччина, Ізраїль, Китай, Іран, Туреччина, Індія, Південна Корея та ін.
ПАТ «Бротеп-Еко», м. Бровари	
Енергозберігаючі градирні	Російська Федерація, Литва, Грузія, Казахстан, Узбекистан, Вірменія, Білорусь
ПАТ «Вібросепаратор», м. Житомир	
Сільськогосподарська техніка та обладнання для післязбиральної обробки, транспортування і зберігання зернових, олійних і бобових культур тощо	Російська Федерація, Білорусь, Казахстан
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод», м. Верхньодніпровськ	
Технологічне обладнання, технологічні комплекси	Угорщина, Хорватія, Іран, Ірак, Куба, Південна Америка, Китай
ПАТ «Завод «Темп», м. Хмельницький	
Гальванічне обладнання, станції очищення і нейтралізації стоків, устаткування для виробництва друкованих плат, трубозварювальне обладнання для магістральних нафто- і газопроводів, інша металопродукція різного призначення	Білорусь, Російська Федерація, Австрія, Німеччина

Продовження таблиці 3.10

Основний вид продукції	Країни, до яких експортується продукція
ПАТ «Запоріжтрансформатор», м. Запоріжжя	
Силові масляні трансформатори різного призначення потужністю від 1 МВА до 1250 МВА на класи напруги від 10 кВ до 1150 кВ включно, електричні реактори та керовані шунтувальні реактори	Азія, Америка (в т.ч. США), Близький Схід, Європа, країни СНД (86 країн світу)
ПАТ «Калинівський машинобудівний завод», м. Калинівка	
Буртоукладальні машини, майданчики перекидання, установки сушильні розпилювального типу, теплогенератори, печі для хлібобулочних виробів тощо	Китай, Російська Федерація, Туреччина, Польща, Узбекистан, Азербайджан, Білорусь
ПАТ «Конотопський арматурний завод», м. Конотоп	
Сталева трубопровідна арматура високого тиску, гирлове і фонтанне обладнання для видобутку нафти і газу	Північна та Східна Європа, країни СНД
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування», м. Каховка	
Електрозварювальне обладнання, машини рейкозварювальні, щетбенеочисні самохідні комплекси, планувальник баласту	Західна та Східна Європа, країни СНД, Близький Схід, Південно-Східна Азія, Північна Африка, Північна Америка, США, Австрія, Китай, Корея, Австралія, Індія
ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів», м. Кропивницький	
Дозуюче обладнання: бетонозмішувальні установки, дозуючі для будівельних сумішей, комплектуючі для бетонних заводів, ваги торговельні електронні та механічні	Російська Федерація, Молдова, Білорусь, Казахстан
ПАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин», м. Кременчук	
Асфальто- і ґрунтозмішувальних установок, запасних частин, вузлів та агрегатів до них, автоцистерн для перевезення світлих нафтопродуктів, комбінованих дорожніх машин різного призначення, автобітумовозів, автогудронаторів тощо	Російська Федерація, Білорусь, Казахстан, Азербайджан, Румунія, Грузія, Молдова, Туркменістан
ПАТ «Криворізький турбінний завод «Констар», м. Кривий Ріг	
Газові турбіни і привідні двигуни	Російська Федерація, Білорусь, Азербайджан, Узбекистан

Продовження таблиці 3.10

Основний вид продукції	Країни, до яких експортується продукція
ПАТ «Мелітопольський завод холодильного машинобудування «Рефма», м. Мелітополь	
Теплові насоси, кондиціонери, холодильні установки, конденсатори, повітроохолоджувачі, суднові агрегати	Російська Федерація, Білорусь, Казахстан
ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування», м. Ніжин	
Клітинне устаткування для вирощування курей-несучок, клітинне устаткування для вирощування перепелів, обладнання для підлогового вирощування бройлерів, система мікроклімату. Завантажники сухих кормів, система зберігання і транспортування корму тощо	Білорусь, Російська Федерація, Узбекистан, Молдова
ПАТ «Ніжинський механічний завод», м. Ніжин	
Технологічне обладнання для рибної, спиртової, хлібної та молочної промисловості	США, Ізраїль, Румунія, Молдова, Російська Федерація, Чилі, Канада
ПАТ «Одеський завод радіально-свердильних верстатів», м. Одеса	
Верстати: ковальсько-пресове, ковальсько-пресове горизонтальне, вертикально-свердильне, шліфувально-притиральне, глибокого свердління, горизонтальне і вертикальне обробно-розточувальне, консольне і порталне свердильно-фрезерно-розточувальне з ЧПУ	Іспанія, Білорусь, Німеччина, Ірак, Казахстан, Російська Федерація, В'єтнам, Туреччина, Єгипет
ПАТ «Севродонецький науково-дослідний та конструкторський інститут хімічного машинобудування», м. Севродонецьк	
Запасні частин для компресорів: роторів, підшипників ковзання, демпферних і зубчастих втулок, кріпильних виробів, ремонт та обкатка мультипликаторів, виробництво проміжних валів і зубчастих муфт, теплообмінне обладнання, газоохолоджувачів і повітроохолоджувачів тощо	Російська Федерація, Білорусь
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання», м. Суми	
Компресорні станції, установки комплексної підготовки газу; установки підготовки газу, установки переробки конденсату, автомобільні газонаповнювальні станції, лінія виготовлення слабкої азотної кислоти, лінія виготовлення соди, лінія виготовлення спирту, енергетичні газотурбінні установки	Російська Федерація, Туркменістан, Узбекистан, Казахстан, Азербайджан, Білорусь, Іран, Туреччина, Болгарія, Китай, Індія, США, Італія, Аргентина

Продовження таблиці 3.10

Основний вид продукції	Країни, до яких експортується продукція
ПАТ «Тесмо-М», м. Хмельницький	
Обладнання для переробки молока і вироблення молочних продуктів	Країни СНД, ПАР, Російська Федерація, Молдова, Білорусь, Кіпр, В'єтнам
ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес», м. Хмельницький	
Дротово-цвяхові автомати, пружинонавівні автомати, шайбонавівні автомати, правильно-відрізні автомати, напівавтоматичне устаткування для плетіння металевої сітки типу «рабиця»	Російська Федерація, країни СНД, Африки, Азії, Кіпр (біля 30 країн)
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», м. Харків	
Скребокві забійнні конвеєри, перевантажувачів і головних світильників, гідромуфти, запчастини до гірничошахтного обладнання, вибухобезпечні головні світильники, товари народного споживання	Російська Федерація, Білорусь, Естонія
ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», м. Харків	
Трактори, бульдозери самохідні з неповоротним та поворотним ковшем, автогрейдери, планувальники, скрепери, механічні лопата, екскаватори, одноковшові навантажувачі, трамбувальні машини, дорожні катки	Країни СНД, Грузія, країни Прибалтики

* сформовано автором за даними [10]

З числа локальних ринків для експортерів іншого машинобудування слід відзначити ринки Російської Федерації та Білорусі, а також країн Азії (переважно країни колишнього СРСР). Хоча деякі підприємства працюють і з країнами Північної та Південної Америки та Кубою. Зважаючи на вкрай складні стосунки з Російською Федерацією та певну обмеженість ринку Білоруси, для вітчизняних підприємств іншого машинобудування перспектива є значно більш невизначеною, ніж для представників підгалузі точного машинобудування.

За результатами дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудування в Україні можна дійти певних висновків:

– продукція підприємств машинобудування доволі різноманітна, отже, існують й різні ринки її збуту, географія таких ринків є дуже широкою й охоплює майже всі регіони світу;

– значний географічний обрій для продукції вітчизняного машинобудування свідчить про наявність значного потенціалу розвитку ЗЕД для машинобудівних підприємств;

– практично повна втрата ринку Росії, з одного боку, призвела до зниження обсягів виробництва і реалізації продукції для більшості вітчизняних машинобудівних підприємств, а з іншого, – є стимулом до пошуку нових ринків, оновлення виробництва і пошуку нових стратегічних бізнес-партнерів з відповідною диверсифікацією як джерел фінансування, так і номенклатури продукції, яку можна виводити на зовнішні ринки і яка здатна конкурувати з існуючими аналогами;

– на сьогодні спостерігається певний дисбаланс у структурі продукції, яка експортується до країн ЄС та інших країн: якщо у країни ЄС вітчизняні машинобудівні підприємства експортують певні деталі, складові агрегатів та інші елементи складних пристроїв, то до країн колишнього СРСР експортуються готові вироби з більш високою часткою доданої вартості;

– у регіони Карибського басейну, Африки та інших Азійських країн вітчизняні машинобудівні підприємства експортують також здебільшого готові вироби з більш високою часткою доданої вартості, що робить такі регіони більш привабливими з фінансової точки зору.

Аналіз діяльності найбільших машинобудівних підприємств України на ринках інших країн світу представлено у додатку Г.

Проаналізувавши діяльність вітчизняних машинобудівних підприємств на іноземних ринках, необхідно відмітити доволі значну кількість фактичних ризиків, пов'язаних із здійсненням зовнішньоекономічної діяльності (табл. 3.11–3.12). У таблиці 3.11 представлено актуальні генеральні ризики для вітчизняних підприємств машинобудування, а у таблиці 3.12 надано актуальні специфічні ризики для таких підприємств.

Проаналізовані генеральні та специфічні ризики суттєво відрізняються для різних вітчизняних підприємств машинобудування і обумовлюють відповідну реакцію менеджменту підприємств.

У багатьох випадках, за наявності (або появи з різних причин) значної кількості ризиків, приймається рішення про відмову від співпраці і фіксування отриманого раніше прибутку з подальшою переорієнтацією на інші ринки, оскільки небезпека на певному локальному ринку не виправдовує отримання певних фінансових результатів на ньому.

Іноді піднімається питання про можливість збалансування вигоди і безпеки діяльності на такому «проблемному» ринку, хоча комплексного загального підходу до розроблення відповідного управлінського інструментарію для чіткого визначення подальших дій менеджменту практично немає.

Таблиця 3.11

**Основні генеральні ризики, пов'язані із здійсненням ЗЕД
машинобудівними підприємствами України***

Підприємство**	Вид ризику (згідно з табл. 3.4)									
	Валютні ризики	Зміна вектора взаємодії на зовнішніх ринках	Зміна структури попиту на зовнішніх ринках	Недосконалість чинного законодавства у сфері ЗЕД	Нестабільна ціна на енергоносії, паливно-мастильні матеріали, зростання їхньої вартості	Ризик, пов'язаний з переходом українських виробників на стандарти ЄС	Недосконалість регуляторна політика НБУ	Збільшення податкового тиску	Екологічний ризик	Наявність «сірого» імпорту продукції
1	+	+		+			+			+
2		+		+			+			
3	+	+		+	+					
4	+				+		+			
5			+							
6				+			+	+		
7				+						
8				+						
9				+	+		+			
10				+				+		
11	+			+	+					
12		+		+						
13				+						
14				+	+		+	+		
15	+			+	+		+	+	+	
16			+				+	+		
17					+					
18	+	+		+		+				
19				+				+		
20					+			+		
21				+			+	+		
22		+			+					
23	+						+		+	+
24					+		+			
25							+	+		
26					+		+		+	
27					+		+	+		
28					+		+	+	+	

* сформовано автором з використанням додатка Г та на основі табл. 3.4

***Примітки:* цифрами у табл. 3.12–3.13 позначені такі вітчизняні підприємства машинобудування: 1 – АТ «Мотор Січ», м. Запоріжжя; 2 – ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс», м. Київ; 3 – ПАТ «Автрамат», м. Харків; 4 – ПАТ «Беверс», м. Бердичів; 5 – ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», м. Бердичів; 6 – ПАТ «Вібросепаратор», м. Житомир; 7 – ПАТ «Дніпровагонмаш», м. Кам'янське; 8 – ПАТ «Електровимірювач», м. Житомир; 9 – ПАТ «Завод «Ленінська кузня», м. Київ; 10 – ПАТ «Запоріжскран», м. Запоріжжя; 11 – ПАТ «Запорізький електроапаратний завод», м. Запоріжжя; 12 – ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», м. Запоріжжя; 13 – ПАТ «Запорізький завод «Перетворювач», м. Запоріжжя; 14 – ПАТ «Інгул», м. Миколаїв; 15 – ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів», м. Кропивницький; 16 – ПАТ «Коннектор», м. Харків; 17 – ПАТ «Криворізький турбінний завод «Констар», м. Кривий Ріг; 18 – ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», м. Кременчук; 19 – ПАТ «Мелітопольський завод холодильного машинобудування «Рефма», м. Мелітополь; 20 – ПАТ «Ніжинський механічний завод», м. Ніжин; 21 – ПАТ «НВП «Радій», м. Кропивницький; 22 – ПАТ «НВП «Смілянський електромеханічний завод», м. Сміла; 23 – ПАТ «Одескабель», м. Одеса; 24 – ПАТ «Одеський завод радіально-свердильних верстатів», м. Одеса; 25 – ПАТ «Харківський електронний завод «Укрелектромаш», м. Харків; 26 – ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», м. Харків; 27 – ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес», м. Хмельницький; 28 – ПАТ «ЦКБ «Ритм», м. Чернівці

Головним стає «людський фактор» і схильність вищого керівництва до ризику (що є доволі суб'єктивним критерієм) для вибору ринку, або продовження функціонування у межах такого ринку.

У аналізовану сукупність вітчизняних підприємств машинобудування увійшли підприємства всіх трьох розглянутих груп – транспортного машинобудування, точного машинобудування та іншого машинобудування. Кількість підприємств з кожної групи є приблизно однаковою. Обсяг розглянутої вибірки підприємств вітчизняного машинобудування (28 підприємств) і приблизно рівний їхній розподіл між підгалузями вітчизняних підприємств машинобудування дозволяє говорити про валідність такої вибірки та її надійність щодо розглянутих ризиків для вітчизняних експортерів у галузі машинобудування.

За результатами аналізу генеральних і специфічних ризиків аналізованих підприємств (табл. 3.11–3.12), можна сформулювати сукупність висновків у контексті теми дослідження:

– всі вітчизняні підприємства машинобудування мають ризики під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності, й питання подолання таких ризиків, зменшення їхнього впливу та забезпечення діяльності підприємств в існуючих умовах зовнішнього середовища є актуальними та такими, що потребують свого рішення;

Таблиця 3.12

**Основні специфічні ризики, пов'язані із здійсненням ЗЕД
машинобудівними підприємствами України**

Підприємство**	Вид ризику (згідно табл. 3.5)							
	Конкуренція з боку іноземних виробників	Несвоєчасність виконання гарантійних зобов'язань контрагентами та самого підприємства на зовнішніх ринках	Неплатоспроможність покупців	Відсутність достатньої кількості обігових коштів	Наявність значних надлишків товарно-матеріальних запасів	Значна тривалість технологічного циклу	Втрати від браку, виходу обладнання з ладу	Нестача кваліфікованих кадрів та негативні тенденції зміни якості складу персоналу
1	+	+						
2			+					
3	+							
4			+					
5			+					
6	+						+	
7	+		+	+				
8			+	+	+			
9				+				
10			+	+				
11			+					
12			+			+		
13			+			+		
14			+					
15			+					
16							+	
17			+					
18	+							
19			+					
20							+	+
21				+				
22	+		+					+
23			+					
24			+					
25								
26					+			
27								+
28	+		+					

* сформовано автором з використанням додатка Г та на основі табл. 3.5

** див. примітку до табл. 3.11

– характер та кількість ризиків не залежать від підгалузі машинобудування й спеціалізації підприємства, а визначаються, в першу чергу, самим фактом здійснення ЗЕД підприємства;

– доволі істотна частина генеральних ризиків виникає на внутрішньому щодо підприємств-експортерів ринку (валютні ризики, збільшення податкового тиску, зміна вектора взаємодії на зовнішніх ринках, недосконала регуляторна політика НБУ, наявність «сірого» імпорту продукції, несвоєчасність повернення ПДВ) й залежить не стільки від суто дій самих підприємств, скільки від впливу органів державної влади в Україні;

– вагома частина специфічних ризиків (конкуренція з боку іноземних виробників, несвоєчасність виконання гарантійних зобов'язань контрагентами та самого підприємства на зовнішніх ринках, неплатоспроможність покупців тощо) є актуальними для вітчизняних підприємств, але при цьому залежать від того локального ринку, на який виходить експортер та здійснює там свою діяльність;

– найбільш актуальними генеральними ризиками для вітчизняних підприємств машинобудування, що є суб'єктами ЗЕД, є такі, як недосконалість чинного законодавства у сфері ЗЕД; нестабільна ціна на енергоносії, паливно-мастильні матеріали, зростання їхньої вартості; недосконала регуляторна політика НБУ; збільшення податкового тиску; валютний ризик, зміна вектора взаємодії на зовнішніх ринках;

– найбільш вагомими специфічними ризиками для вітчизняних експортерів у галузі машинобудування є такі, як неплатоспроможність покупців; конкуренція з боку іноземних виробників; відсутність достатньої кількості обігових коштів.

Отже, за результатами аналізу сукупності підприємств машинобудування можна дійти висновку, що частина ризиків є загальними та визначаються впливом органів державної влади в Україні. Однак, разом з тим, існують специфічні ризики та небезпеки для експортерів, які визначаються вибором локального ринку для своєї діяльності з боку підприємства – суб'єкта ЗЕД, й, отже, залежать від підприємства. Тому питання вибору доцільних для комерційної активності локальних ринків для суб'єкта ЗЕД є актуальним та заслуговує на увагу до себе.

Представляється доречним дослідити емпіричні передумови вибору зовнішніх ринків підприємством – суб'єктом ЗЕД в Україні на прикладі конкретних підприємств-експортерів у галузі машинобудування. Для проведення аналізу виходу на зовнішні ринки і специфіки функціонування машинобудівних підприємств було обрано найбільші і такі, що активно працюють у сфері ЗЕД, підприємства (на прикладі Хмельницької області), а саме: ТОВ «Європа Експорт плюс», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Завод «Темп», ДП «Новатор», ПАТ «Хмель-

ницький завод ковальсько-пресового обладнання «Пригма-Прес», ДП «Красилівський агрегатний завод». Характеристика ЗЕД зазначених підприємств представлена у таблицях 3.13–3.15.

У таблиці 3.13 наведено аналіз видів зовнішньоекономічної діяльності підприємств-експортерів Хмельницької області. Дані таблиці свідчать, що всі проаналізовані підприємства здійснюють експорт товарів та/або сировини (надання послуг), більшість з них (ДП «Новатор», ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового обладнання «Пригма-Прес», ДП «Красилівський агрегатний завод», ТОВ «Європа Експорт плюс») залежать від імпорту товарів та/або сировини (надання послуг). Три підприємства (ДП «Новатор», ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового обладнання «Пригма-Прес») займаються організацією та здійсненням діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, на комерційній основі, за участю суб'єктів ЗЕД. І лише ДП «Новатор» веде спільну підприємницьку діяльність між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності.

Таблиця 3.13

Аналіз видів зовнішньоекономічної діяльності підприємств-експортерів Хмельницької області*

Вид зовнішньоекономічної діяльності	Підприємство-експортер**					
	ДП «Новатор»	ПАТ «Завод «Темп»	ПАТ «Укрелектроапарат»	ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового обладнання «Пригма-Прес»	ДП «Красилівський агрегатний завод»	ТОВ «Європа Експорт плюс»
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Експорт товарів та/або сировини (надання послуг)	+	+	+	+	+	+
Імпорт товарів та/або сировини (надання послуг)	+	+	+	-	+	-

Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4	5	6	7
Спільна підприємницька діяльність між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності	+	-	-	-	-	-
Орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності	-	-	-	-	-	-
Товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності	-	-	-	-	-	-
Організація і здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, на комерційній основі, за участю суб'єктів ЗЕД	+	+	-	+	-	-
Наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі	-	-	-	-	-	-

* сформовано автором

**Примітка: позначка «+» на перетині підприємства та виду ЗЕД означає, що підприємство здійснює такий вид діяльності; позначка «-» означає, що підприємство не здійснює такого виду діяльності. Оцінки сформовано за результатами експертного опитування вищого керівництва зазначених підприємств

Аналіз способів реалізації продукції за кордон підприємствами-експортерами Хмельницької області наведено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Аналіз способів реалізації продукції за кордон підприємствами-експортерами Хмельницької області*

Спосіб продажу продукції за кордон	Підприємство-експортер**					
	ДП «Новатор»	ПАТ «Завод «Темп»	ПАТ «Укрелектроапарат»	ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»	ДП «Красилівський агрегатний завод»	ТОВ «Європа Експорт плнос»
Прямі продажі	+	+	+	+	+	+
Через агента	-	+	-	+	+	-
Дистриб'ютор	+	-	+	-	-	-
Спільне підприємство	-	-	-	-	-	-
Ліцензування	-	-	-	-	-	-
Франчайзинг	-	-	-	-	-	-
Через торгового представника	-	+	+	+	-	-

* сформовано автором

** *Примітка:* позначка «+» на перетині підприємства та способу реалізації продукції за кордон означає, що підприємство використовує відповідний спосіб; позначка «-» означає, що підприємство не використовує відповідний спосіб реалізації продукції за кордон. Оцінки сформовано за результатами експертного опитування вищого керівництва зазначених підприємств

Всі проаналізовані підприємства (табл. 3.15) здійснюють реалізацію продукції за кордон шляхом прямих продаж, три підприємства (ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес», ДП «Красилівський агрегатний завод») реалізують продукцію через агента та через торгового представника (ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»), два підприємства (ДП «Новатор», ПАТ «Укрелектроапарат») – через дистриб'ютора.

Критерії вибору іноземних партнерів підприємствами-експортерами Хмельницької області наведено у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

Критерії вибору іноземних партнерів підприємствами-експортерами Хмельницької області*

Критерій вибору іноземного партнера	ДП «Новатор»	ПАТ «Завод «Темп»	ПАТ «Укрелектроапарат»	ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес»	ДП «Красилівський агрегатний завод»	ТОВ «Європа Експорт плюс»
	Оцінка в балах від 1 до 5					
Імпорт						
Ціна комплектуючих, сировини	5	5	5	Імпорт відсутній	5	Імпорт відсутній
Якість комплектуючих, сировини	5	5	5		5	
Оперативність доставки	3	5	5		4	
Відсутність альтернативних партнерів	1	4	3		4	
Безпека взаємодії	1	5	4		5	
Експорт						
Ціна	4	5	5	5	5	5
Вимоги щодо якості продукції	4	5	5	5	5	5
Вартість доставки	3	4	5	4	4	5
Відсутність альтернативних партнерів	2	4	4	4	4	3
Безпека взаємодії	2	5	4	5	5	5

* сформовано автором

** *Примітка:* позначка в балах означає вагомість відповідного критерію для вибору іноземного партнера на зовнішньому локальному ринку. Оцінка «1» означає найнижчу важливість критерію для вибору партнера, оцінка «5» означає найвищу важливість для вибору партнера. Оцінки сформовано за результатами експертного опитування вищого керівництва зазначених підприємств

Найбільш вагомими критеріями вибору іноземних партнерів підприємствами-експортерами Хмельницької області при здійсненні

імпорту продукції є ціна комплектуючих, сировини та якість комплектуючих, сировини. Найбільш вагомими критеріями вибору іноземних партнерів підприємствами-експортерами Хмельницької області при здійсненні експорту продукції є ціна, вимоги щодо якості продукції та безпека взаємодії.

Проведений аналіз зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств Хмельницької області дозволяє сформулювати сукупність висновків. По-перше, для більшості підприємств зовнішньоекономічна діяльність є життєво необхідною, оскільки дозволяє отримувати додаткові надходження у валюті і забезпечує зростання загального обсягу виробництва продукції, що, враховуючи загострення кризових явищ і поведінку постійних витрат із зростанням обсягів виробництва і реалізації продукції, є позитивним аспектом. Досвід роботи машинобудівних підприємств на зовнішніх ринках доволі вагомий (від 5 до 20 років). Еволюційно, підприємства прийшли до рішення про диверсифікацію ринків збуту продукції та постачальників сировини і матеріалів за наявності такої можливості (навіть мінімальної).

По-друге, як висновок аналізу, характеризуючи специфіку ЗЕД наведених підприємств, зазначимо, що серед всіх видів зовнішньоекономічної діяльності (див. табл. 3.14), більшість підприємств концентрується на експорті товарів і сировини, і майже не зацікавлені у глобальному розширенні співпраці з іноземними партнерами. З одного боку, це свідчить про обмежений обсяг зовнішньоекономічної діяльності, яку ведуть вітчизняні підприємства галузі машинобудування. Однак, разом з тим, це дозволяє стверджувати про наявність потенціалу для подальшого розвитку таких підприємств з метою збільшення результатів від їхньої діяльності на зовнішніх ринках. З числа способів продажу вітчизняні підприємства машинобудування (табл. 3.14) використовують здебільшого прями продажі, продаж через дистриб'ютора або торгового посередника. З урахуванням технічного рівня продукції та обсягів реалізації, використання таких способів продажу представляється виправданим та доцільним. Щодо критеріїв вибору партнера під час здійснення ЗЕД (див. табл. 3.15) слід зазначити, що для вітчизняних підприємств машинобудування найбільш актуальними залишаються цінові критерії. Альтернативність взаємодії та економічна безпека сьогодні виступають другорядними критеріями. Така позиція може бути виправданою у короткотерміновому періоді, коли мета діяльності підприємства, й, у тому числі зовнішньоекономічної діяльності, полягає у максимізації фінансового результату. Але на більш тривалий термін доцільним є балансування критеріїв економічної ефективності та безпеки взаємодії, оскільки важливим стає не тільки суто отримання

певного фінансового результату, але й його збереження протягом тривалого періоду часу.

По-третє, проведений аналіз ЗЕД вітчизняних машинобудівних підприємств дозволяє стверджувати, що декілька років тому в орієнтації вітчизняних підприємств машинобудування на локальні ринки інших країн відбулася відчутна зміна. Вагоме значення для більшості підприємств відігравав ринок Російської Федерації, тому з позиції економічної безпеки часткова втрата такого ринку негативно вплинула на динаміку розвитку досліджуваних підприємств, їх техніко-економічні показники та економічну безпеку в цілому. Втім, переорієнтація вітчизняних підприємств машинобудування на ринки інших країн має цілком об'єктивний характер. І в цьому є позитивні аспекти, оскільки хоча й у стресовому режимі, але з певною послідовністю, підприємства знаходять нові ринки збуту продукції та нових партнерів і стають менш залежними від одного ринку. Тобто відбулася та продовжує відбуватися вимушена диверсифікація ринків збуту вітчизняних виробників. Однак попри певні незручності такої диверсифікації, у поточному періоді діяльності, вона має істотну перспективу на майбутнє.

Й нарешті, по-четверте, як висновок проведеного аналізу слід зазначити таке: історично склалося, що зв'язки з партнерами на зовнішніх ринках переважно мають персоніфікований характер і залежать від соціально-комунікативних здібностей вищого менеджменту підприємств. Тобто результат формування та налагодження взаємодії є прямим наслідком ініціативи та комунікаційних компетенцій вищого керівництва. З позиції економічної безпеки така ситуація є неоднозначною, оскільки часто виникає залежність компанії від рішень і дій окремої людини (директора, менеджера зі збуту або іншої особи), що певним чином обмежує можливості для її розвитку та істотно посилює ризики функціонування підприємства на певному ринку (опортунізм менеджменту). Й тому потрібний більш системний науково підтверджений погляд на доцільність виходу на певні локальні ринки у ході зовнішньоекономічної діяльності підприємства, з урахуванням поєднання критеріїв економічної ефективності та безпеки ринку.

Заслугує на увагу історичний аспект еволюції зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств машинобудування. Проведений історичний аналіз ЗЕД машинобудівних підприємств Хмельницької області дозволяє виділити декілька етапів еволюції такої діяльності (табл. 3.16).

Перший етап еволюції ЗЕД машинобудівних підприємств Хмельницької області характеризувався хаотичністю та готовністю до співпраці з будь-якими іноземними партнерами.

Таблиця 3.16

Етапи еволюції ЗЕД машинобудівних підприємств Хмельницької області*

Хронологічні межі етапу	Зміст етапу
1990–2000	Хаотичний пошук партнерів, зацікавленість у будь-яких замовленнях для максимального завантаження потужностей і збереження колективу фахівців. Орієнтація керівництва підприємств на співпрацю з країнами колишнього СРСР, які були ближчі за ментальністю, технологіями і через відсутність мовного бар'єра
2001–2008	Активна співпраця з іноземними партнерами і підприємствами Російської Федерації, зокрема. Російський капітал активно заходив в українську економіку, явно і неявно встановлюючи контроль за діяльністю багатьох вітчизняних промислових підприємств. Відповідно, враховуючи істотний вплив і не досить жорсткі вимоги російського ринку та компаній до продукції вітчизняних підприємств, значна частина підприємств переорієнтувалась на ринок Російської Федерації, позбавивши себе альтернативних варіантів розвитку і свідомо знизивши рівень своєї економічної безпеки, віддаючи перевагу швидкій короткостроковій вигоді
2008–2013	Загальноекономічна криза, яка призвела до скорочення обсягів зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств без істотної зміни структури зовнішніх ринків. Загальний вихід з кризи, який так і не відбувся у повному обсязі, однак дещо змінив бачення менеджменту підприємств щодо вибору ринків. Розуміння необхідності диверсифікації ринків та виходу на нові зовнішні ринки для вітчизняних підприємств, що є суб'єктами ЗЕД
2014–дотепер	Вимушена переорієнтація ЗЕД вітчизняних промислових підприємств у бік альтернативних російському ринків, що потребує відповідного інструментарію та науково-методичних підходів до оцінювання нових ринків та нових контрагентів

* сформовано автором

Втім, більшість вітчизняних підприємств машинобудування орієнтувалося на ринки колишнього СРСР через наявність особистих контактів, спільну ментальність тощо. Пошук нових партнерів та вихід на нові ринки відбувався спорадично, несистемно, без урахування довгострокової перспективи та рівня безпеки таких ринків для вітчизняних підприємств.

Другий етап аналізованої еволюції характеризувався активізацією зовнішньоекономічної діяльності, але орієнтацію багатьох підприємств на ринок Російської Федерації. У цьому були і позитивні, і негативні риси – єдиний значний за ємністю ринок спрощував ЗЕД для вітчизняних підприємств, незначні відстані дозволяли економити кошти, відсутність мовного бар'єра спрощувала спілкування комунікації. Разом з тим, моноорієнтація вітчизняних машинобудівних підприємств і відсутність диверсифікації обмежували розвиток таких підприємств і негативно впливали на їхню економічну безпеку, що й показав наступний етап еволюції ЗЕД машинобудівних підприємств Хмельницької області, який збігся з економічною кризою 2008–2013 років.

У цілому, протягом третього етапу аналізованої еволюції, вітчизняні підприємства машинобудування успішно подолали наслідки загальноекономічної кризи 2008–2013 років, але загальний вихід з кризи так і не відбувся через істотну залежність від ринку Російської Федерації, який також перебував у кризовому стані. В цей період починається поступова переорієнтація вітчизняних машинобудівних підприємств на ринки інших країн, яка посилилася, починаючи з 2014 р. у зв'язку із конфліктом між Україною та Російською Федерацією.

На сьогодні (четвертий етап) для вітчизняних машинобудівних підприємств спостерігається вимушена переорієнтація ЗЕД у бік альтернативних російському ринків. Такий процес потребує обґрунтування щодо оцінювання таких ринків з позицій поєднання критеріїв економічної безпеки та економічної ефективності функціонування підприємства на таких ринках.

Щодо виходу вітчизняних підприємств машинобудування на зовнішні ринки, зазначимо, що існує не так багато варіантів взаємодії підприємства із суб'єктами обраного ринку. Перше – це вихід підприємств на абсолютно новий ринок. Друге – розширення представництва на стандартних зовнішніх ринках. Підприємства, які вже тривалий час працюють на зовнішніх ринках, у багатьох випадках намагаються розширювати свій бізнес саме на цих ринках (в першу чергу, з міркувань безпеки та комфорту при прийнятті рішень щодо співпраці). При цьому можуть виникати ситуації непередбачуваного характеру, оскільки недосконале володіння інформацією щодо взаємодії контрагентів на певному ринку може привести як до зростання обсягів реалізації продукції і розширення партнерської та клієнтської бази, так і до розірвання налагоджених зв'язків внаслідок прихованої (або явної) конкурентної боротьби між потенційними контрагентами. Тому з позиції економічної безпеки вітчизняного підприємства – суб'єкта ЗЕД, доцільно використовувати збалансований підхід при прийнятті відпо-

відних управлінських рішень, й поєднувати як пошук нових ринків, так і посилення активності на існуючих.

Існує й третій варіант взаємодії підприємства із суб'єктами обраного ринку: вихід підприємства з ринку і погашення боргів (при їх наявності). Такий свідомий вибір може бути зроблений внаслідок декількох причин:

- економічна ефективність від діяльності на такому ринку через вплив різних причин (зміна насиченості ринку, зміна етапу життєвого циклу ринку тощо) знижується й найближчим часом очікується, що вона стане нульовою, а потім витрати, пов'язані з роботою на такому ринку, можуть перевищити отримуваний на ньому дохід;

- економічна ефективність від діяльності на такому ринку не виправдовує рівень економічної небезпеки, який на ньому існує, тобто отримуваний прибуток не є порівнюваним з надто низьким рівнем економічної безпеки ринку, на якому працює підприємство;

- доступність ринку зменшується, й найближчим часом очікується, що бар'єри входу на ринок та присутності на ньому будуть надто значними, щоб протидіяти їм, отже, очікується, що у майбутньому здійснювати діяльність на ринку стане неможливим;

- при повному завантаженні виробничих потужностей підприємства існує можливість отримання більшого маржинального прибутку на іншому локальному ринку внаслідок більшої цінової маржі, отже при однаковому рівні економічної безпеки економічна ефективність діяльності на іншому ринку очікується більшою.

Для аналізованої ситуації свідомого виходу підприємств з ринку для окремого підприємства можуть існувати й інші причини. Отже, вихід підприємства з ринку не завжди є негативним наслідком впливу зовнішнього середовища, іноді такий вихід є необхідною умовою покращання діяльності підприємства через початок або посилення діяльності на іншому локальному зовнішньому ринку.

Специфіка діяльності саме машинобудівних підприємств полягає у тому, що дуже часто просто піти з ринку і не підтримувати зв'язки з колишніми партнерами надзвичайно складно, а іноді й неможливо. Це пояснюється особливостями гарантійного обслуговування продукції та регулюється законодавчими актами, які чітко прописують відповідальність і зобов'язання сторін. Тому при істотній зміні умов співпраці, або істотній зміні інших факторів підприємство – суб'єкт ЗЕД зобов'язане повідомити контрагентів про вихід з ринку і погасити свої зобов'язання. Також формується певний підхід до організації сервісного обслуговування складної технологічної продукції з метою збереження іміджу, погіршення якого може суттєво негативно вплинути на економічну безпеку підприємства. Тому, якщо вітчизняне

підприємство, яке займається ЗЕД, навіть приймає рішення щодо виходу з певного локального ринку, то такий вихід може обмежуватися тільки продажем нової продукції, а операції сервісного обслуговування залишатимуться.

Після деталізації шляхів виходу вітчизняних машинобудівних підприємств на зовнішні ринки, необхідно конкретизувати, які саме ринки зі всієї потенційної множини ринків можуть бути цікавими для машинобудівних підприємств Хмельницької області. За результатами анкетування (додаток Д) та аналізом перспектив розвитку відповідних ринків різних країн світу, до країн, ринки яких можуть бути привабливими у найближчі десять років для машинобудівних підприємств Хмельницької області і України в цілому, а також за критерієм вигідності, у таблиці 3.17 наведений перелік можливих ринків для машинобудівних підприємств Хмельницької області і України в цілому.

Таблиця 3.17

**Перелік потенційних ринків для машинобудівних підприємств
Хмельницької області і України в цілому**

Регіон	Назва країни
Країни СНД (крім Росії)	Азербайджан, Білорусь, Вірменія, Казахстан, Киргизстан, Молдова, Таджикистан, Узбекистан
Грузія	Грузія
Країни ЄС	Австрія, Бельгія, Болгарія, Велика Британія, Греція, Данія, Естонія, Іспанія, Італія, Кіпр, Латвія, Литва, Нідерланди, Німеччина, Польща, Португалія, Румунія, Словаччина, Угорщина, Франція, Чехія
Країни Європи (не включаючи ЄС)	Албанія, Боснія та Герцеговина
Країни Африки	Джибуті, Ефіопія, Кенія, Сомалі, Танзанія, Замбія, Зімбабве, Ангола, Камерун, Габон, Республіка Конго, Алжир, Єгипет, Лівія, Марокко, Судан, Туніс, ПАР, Гамбія, Гана, Гвінея, Нігерія
Країни Азії	Бангладеш, Гонконг, Іран, Ірак, Ізраїль, Йорданія, Кувейт, Ліван, Малайзія, Монголія, Катар, Саудівська Аравія, Туреччина, Туркменістан, ОАЕ, В'єтнам, Смен
Індія	Індія
Китай	Китай

* сформовано автором з використанням табл. 3.8 та за результатами анкетного опитування керівництва підприємств ДП «Новатор», ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес», ДП «Красилівський агрегатний завод», ТОВ «Європа Експорт плюс»

Втім, для обґрунтованої відповіді на таке питання представляється доцільним формалізувати процедуру вибору ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД з урахуванням балансу запропонованих критеріїв економічної ефективності та економічної безпеки.

Таким чином, аналіз емпіричних передумов вибору зовнішніх ринків підприємством – суб'єктом ЗЕД в Україні, зокрема, аналіз структури експорту з України, у тому числі до країн ЄС, аналіз потенційних ринків для виходу вітчизняних підприємств галузі машинобудування, аналіз поточної зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств у розрізі підгалузей машинобудування, дослідження генеральних та специфічних ризиків вітчизняних підприємств машинобудування, аналіз змісту зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств та еволюції такої діяльності, дає підґрунтя для висновку, що на сьогодні, з одного боку, вихід вітчизняних підприємств машинобудування на іноземні ринки є вкрай необхідним, й на зовнішніх ринках відбувається переорієнтація вітчизняних підприємств, але, з іншого боку, саме ведення зовнішньоекономічної діяльності призводить до виникнення сукупності ризиків, й тому вихід на зовнішні ринки має враховувати як критерій прибутковості таких ринків для підприємства, так і критерій їхньої економічної безпеки. Тобто не лише вигідність ринку обумовлює вихід на цей ринок для підприємств, обов'язковою умовою є безпека ринку і відповідний баланс між вигідністю та безпекою. Ринок потенційно може бути максимально вигідним і рентабельним, однак суттєві небезпеки, що систематично виникають на таких ринках, нівелюють всі його переваги. Тому подальше вирішення завдання вибору зовнішніх ринків підприємством – суб'єктом ЗЕД, з урахуванням їхньої економічної привабливості для підприємства та безпеки, представляє безпосередній інтерес.

3.3. Оцінювання зовнішніх ринків підприємствами – суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності

Розглянуті теоретичні та емпіричні передумови вибору зовнішніх ринків підприємством – суб'єктом ЗЕД, на основі оцінювання їхньої економічної безпеки, дозволяють сформулювати конкретні пропозиції та рекомендації прагматичного характеру щодо вибору таких зовнішніх ринків. Такі пропозиції формалізовано у вигляді алгоритму вибору ринку або ринків для підприємства – суб'єкта ЗЕД (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Алгоритм вибору ринку(ів) для підприємства суб'єкта ЗЕД та поведінки на такому ринку з урахуванням критеріїв доступності, безпеки та доходності ринку*
* запропоновано автором

Алгоритм передбачає пошук відповіді на питання, чи є доцільним з позицій безпекоорієнтованого підходу, з врахуванням критеріїв

економічної ефективності та безпеки, вихід підприємства – суб'єкта ЗЕД на певний ринок. Додатково алгоритм передбачає після принципового вибору ринку вибір форми виходу на ринок та стратегії поведінки на ньому – логічно, що після отримання принципової позитивної відповіді на питання, чи варто для підприємства, з урахуванням зазначених критеріїв, здійснювати операції на певному ринку, виникає питання, як саме виходити на такий ринок та як на ньому поводитися.

Розроблений алгоритм вибору ринку або ринків для підприємства – суб'єкта ЗЕД, у першому наближенні, є доволі простим, поступовим й передбачає пошук відповідей на заявлені питання. При цьому, для позитивного рішення щодо вибору певного ринку підприємством – суб'єктом ЗЕД, необхідно, щоб відповіді на всі три питання в алгоритмі були позитивними. Спочатку запропоновано оцінювати принципову доступність ринку для підприємства, що є суб'єктом ЗЕД. Якщо ринок є принципово недоступним, то подальша робота розробленого алгоритму сенсу не має, оскільки, незалежно від рівня безпеки на ринку та його доходності, вихід на такий ринок для підприємства є неможливим.

Наступним кроком є оцінювання рівня безпеки на ринку. Беручи до уваги необхідність врахування як критерію економічної ефективності у діяльності підприємства – суб'єкта ЗЕД на локальному ринку, так і критерію безпеки такого ринку, все ж таки, в першу чергу, запропоновано оцінювати економічну безпеку. Для багатьох вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД сьогодні існує високий рівень загроз, тому доцільним є консервативний погляд на співвідношення економічної безпеки та ефективності. Якщо рівень безпеки на ринку є незадовільним, то подальше оцінювання економічної ефективності та розроблення стратегії виходу на ринок представляється недоцільним, адже діяльність на такому ринку для підприємства буде надто ризикованою. Якщо ж безпека на ринку є достатньою для підприємства, то можливими є подальші кроки, а саме: оцінювання економічної ефективності, яку може такий ринок надати підприємству.

У разі, якщо економічна ефективність є незадовільною, то вихід на такий ринок хоча й є можливим з позицій економічної безпеки підприємства, але є недоцільним з точки зору забезпечення його результатів діяльності. І тільки у разі розрахунку достатньої доходності ринку, після визнання його принципової доступності та безпеки, відповідь є позитивною, можна здійснювати принциповий вибір ринку та здійснювати вихід на нього.

Представляється доцільним більш розширено запропонувати варіанти дій підприємства у разі різних комбінацій оцінок його доступності, безпеки та доходності (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Оцінка перспектив виходу на ринок для підприємства – суб'єкта ЗЕД залежно від значень розглянутих критеріїв*

№ з/п	Ринок є принципово доступним?	Безпека ринку є достатньою?	Доходність ринку є достатньою?	Характеристика ситуації	Принципове рішення
1	Ні	Ні	Ні	Вихід на ринок є неможливим внаслідок його недоступності для підприємства	Чекати. Повторювати аналіз у разі змін щодо доступності ринку
2	Ні	Ні	Так		
3	Ні	Так	Ні		
4	Ні	Так	Так		
5	Так	Ні	Ні	Вихід на певний ринок є можливим, але недоцільним для підприємства через відсутність економічної привабливості та низький рівень безпеки	Чекати, поки на краще зміниться безпека або доходність ринку
6	Так	Ні	Так	Вихід на ринок є можливим, й ринок представляє для підприємства інтерес через економічну привабливість. Втім, ринок є недостатньо безпечним для підприємства	Сформувати додаткові заходи щодо забезпечення економічної безпеки діяльності підприємства на такому ринку
7	Так	Так	Ні	Вихід на ринок можливий, безпека ринку є достатньою, але ринок забезпечує низьку доходність	Пошук альтернативних варіантів використання капіталу або активності на ринку з більшою доходністю при адекватній безпеці
8	Так	Так	Так	Вихід на ринок є доцільним, доходність і безпека ринку є достатніми	Здійснювати активність на ринку

*сформовано автором

Зрозуміло, що половина з числа розглянутих у таблиці 3.18 варіантів передбачає відмову від подальших операцій на ринку через його недоступність для підприємства. Навіть якщо безпека ринку є достатньою, так само, як і його доходність, принципова недоступність ринку (наприклад, через географічні обмеження, адміністративні бар'єри, воєнні дії тощо) робить його вибір для підприємства неможливим. Тільки половина з розглянутих варіантів передбачає певні можливі дії підприємства (у разі принципової доступності ринку).

Безумовно, найкращим варіантом у разі принципової доступності ринку є варіант 8, за якого і доходність, і безпека ринку є достатніми. Тоді логічним вибором буде здійснювати активність на такому ринку. Однак, існують й інші варіанти. Так, можливою є ситуація, коли безпека ринку є достатньою, але ринок забезпечує низьку доходність (варіант 7). У такій ситуації, якщо підприємство має альтернативні варіанти використання капіталу або активності на ринку з більшою доходністю, при адекватній безпеці, то краще здійснити вибір на користь таких ринків. Але, якщо інших варіантів підприємство не має, то краще забезпечити навіть невисоку доходність за умов достатньої безпеки ринку.

Більш цікавим є варіант 6, який характеризує ситуацію, коли доходність ринку задовольняє вимогам підприємства, але ринок має низьку безпеку. У такій ситуації, якщо це є можливим, доцільно сформулювати додаткові заходи щодо забезпечення економічної безпеки діяльності підприємства на такому ринку у вигляді резервування активів, розроблення сценаріїв дій у разі актуалізації ризиків, використання інституційних механізмів захисту інтересів підприємства тощо.

Нарешті, певний потенціал для підприємства має варіант 5, який характеризується недостатньою доходністю підприємства та недостатньою безпекою ринку. Для такого варіанта вихід підприємства на ринок є можливим, але недоцільним через відсутність економічної привабливості та низький рівень безпеки. Втім, підприємство може періодично проводити моніторинг такого ринку, у разі його принципової доступності, й почати певні дії на ньому, якщо доходність ринку або його безпека зростатимуть.

Представляється доцільним розширено представити алгоритм вибору ринку(ів) для підприємства – суб'єкта ЗЕД та поведінки на такому ринку, а також розкрити зміст окремих етапів такого алгоритму (рис. 3.9). Доступність ринку запропоновано вимірювати на основі визначених бар'єрів входу на ринок.

Оцінювання кожного з виду бар'єрів дає аналітичну оцінку, а загальна оцінка доступності ринку може бути отримана на основі уза-

гальнення часткових аналітичних оцінок, з використанням певного математичного інструмента.

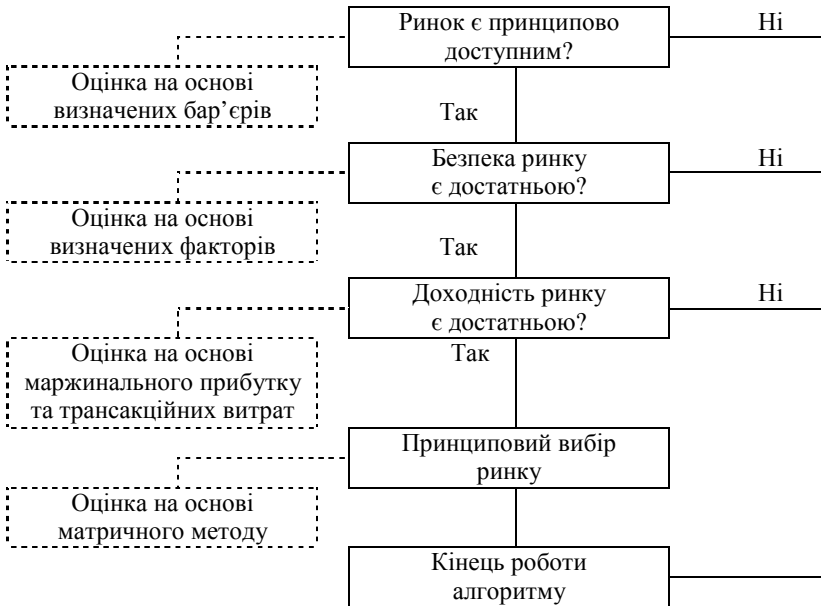


Рис. 3.9. Алгоритм вибору ринку(ів) для підприємства – суб'єкта ЗЕД та поведінки на такому ринку, з урахуванням критеріїв доступності, безпеки та доходності ринку з уточненими інструментами оцінювання* запропоновано автором

Такий саме порядок може бути застосований для оцінки безпеки ринку, але частковими оцінками будуть слугувати оцінки впливу визначених факторів (див. рис. 3.4). Нарешті, для оцінки доходності ринку пропонується скористатися показниками маржинального прибутку та показниками трансакційних витрат.

Подальше розгортання розробленого алгоритму вибору ринку(ів) для підприємства – суб'єкта ЗЕД та поведінки на такому ринку, з урахуванням критеріїв доступності, безпеки та доходності ринку, з уточненими інструментами оцінювання, приводить до більш докладного розкриття факторів, які впливають на кожен з трьох аналізованих показників – можливість виходу на ринок, безпеку ринку та його доходність, щоб на підставі порівняння доходності та безпеки ринку здійснити принциповий вибір ринку та у подальшому встановити форму виходу на нього та стратегію поведінки на такому ринку.

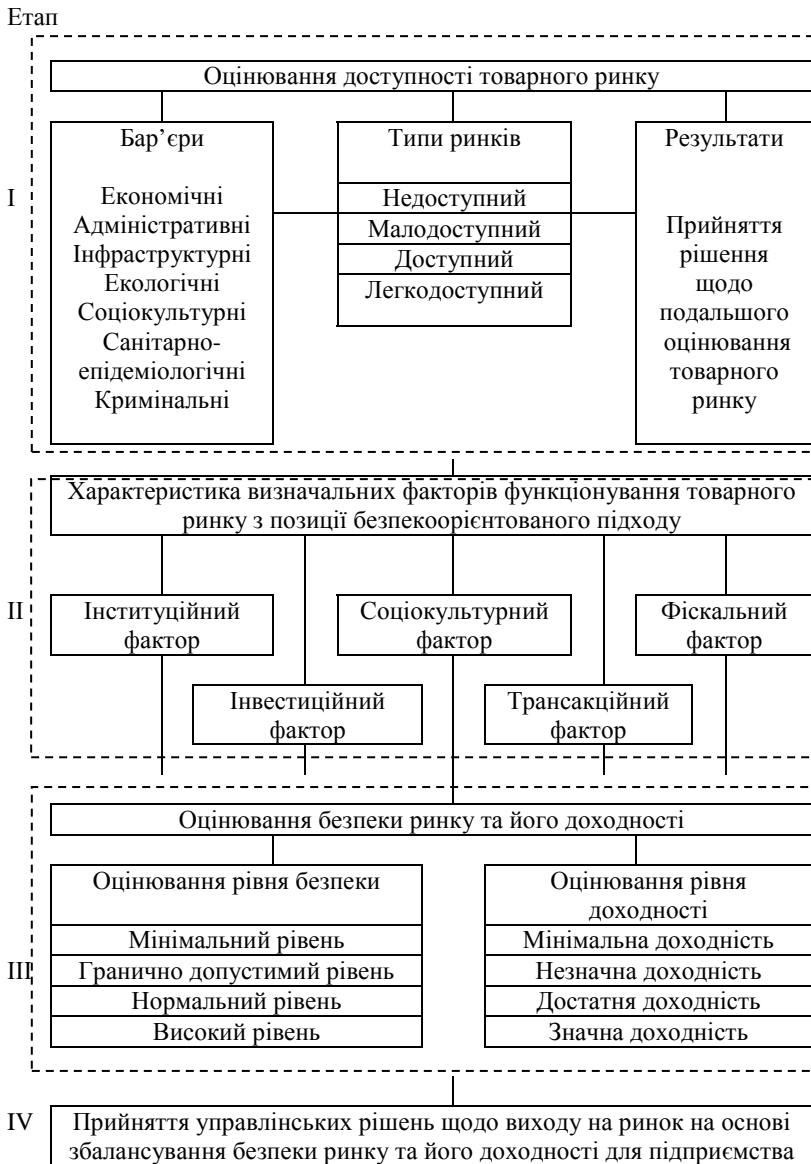


Рис. 3.10. Основні етапи аналізу доцільності виходу на товарні ринки з позиції безпекоорієнтованого підходу*

* запропоновано автором

На рис. 3.10, відповідно до розробленого алгоритму (рис. 3.9), викладено основні етапи аналізу доцільності виходу на товарні ринки з позиції безпекоорієнтованого підходу.

Розкриємо пропозиції щодо оцінки доступності ринку, оцінки його безпеки та оцінки його доходності більш докладно. Аналітичні проміжні оцінки для оцінювання кожного з трьох кінцевих показників визначені, але потребує уточнення інструмент узагальнення оцінок. Принципово для цього можна скористатися декількома інструментами, наприклад, нечіткою логікою, матричним методом, аналітичними функціональними залежностями. Кожен з цих методів має переваги й недоліки для оцінювання доступності, економічної безпеки ринку і доходності.

Відповідні переваги й недоліки для визначених методів узагальнення проміжних оцінок представлені в таблиці 3.19.

Таблиця 3.19

Переваги й недоліки інструментів для узагальнення проміжних оцінок під час оцінювання доступності ринку, його економічної безпеки та привабливості*

Переваги	Недоліки
<i>Нечітка логіка</i>	
Спрощення інтерпретації отриманих результатів у через їхнє представлення у вербальній формі та з використанням функції приналежності	Необхідність побудови значної кількості функцій приналежності. Підвищення складності розрахунків через необхідність операцій над нечіткими значеннями. Складність інтерпретації граничних значень
<i>Аналітичні функціональні залежності</i>	
Одиничність побудованої функції для формування кінцевого значення	Необхідність вирішення проблеми розмірності. Необхідність обґрунтування вагомості кожного з аргументів функції. Складність побудови шкали інтерпретації кінцевого показника
<i>Матричний метод</i>	
Наочність. Інтуїтивна можливість градуювання проміжних значень аргументів	Необхідність побудови значної кількості матриць, які перетинаються. Унеможливлення наочності сукупного вибору через необхідність побудови багатовимірною простору. Складність інтерпретації граничних або субграничних значень

* сформовано автором

На основі визначених переваг й недоліків кожного з методів, що можуть бути застосовані для формування узагальнюючої оцінки під час оцінювання доступності ринку, його безпеки та економічної привабливості для оцінювання доступності та безпеки ринку, пропонується використовувати аналітичні функції, а для оцінювання доходності ринку – матричний метод у поєднанні з методом коефіцієнтів. Можливість використання інших методів, ніж для показників доступності та безпеки ринку, для оцінювання доходності ринку, зумовлена кількісним розрахунковим характером використовуваних показників та можливістю їхнього поєднання у двовимірній матриці (запропоновано використовувати два показники).

Використання аналітичної функції для оцінювання доступності ринку потребує вирішення декількох питань: визначення виду функції (адитивна, мультиплікативна, ступенева тощо), визначення вагомості використовуваних коефіцієнтів, побудова шкали інтерпретації кінцевого показника.

Для вирішення поставленого завдання запропоновано використовувати мультиплікативно-адитивну функцію виду $F = \sum_{i=1}^k f_i \cdot a_i$,

де F – кінцева оцінка оцінювального явища, процесу або об'єкта, $f \in \{f\}$ – проміжні оцінки факторів або показників, які впливають на кінцеву оцінку, $a \in \{a\}$ – вагові коефіцієнти окремих факторів або показників, які впливають на кінцеву оцінку, k – кількість взятих для розрахунку факторів або проміжних показників. Беручи до уваги зміст завдання – оцінки доступності певних ринків для підприємства, пропонується використати модифіковану адитивно-мультиплікативну функцію виду $F = \sum_{i=1}^k f_i^t \cdot a_i$ із значенням $t = 2$. Отже, фактично модифіко-

вана функція буде мати такий вигляд: $F = \sum_{i=1}^k f_i^2 \cdot a_i$.

Перевага модифікованої функції полягає в тому, що вона за рахунок нелінійного квадратичного розподілу значень дозволяє більш повно охарактеризувати вплив бар'єрів на доступність ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД за рахунок адекватної еластичності – посилення впливу бар'єрів одного виду викликає необхідність більшого зростання зусиль і витрат на подолання такого бар'єра з боку підприємства.

Використання адитивно-мультиплікативної функції дозволяє у контексті поставленого завдання одразу вирішити питання узгодження розмірності кожного з показників та результуючого показника (за ра-

хунок безрозмірної оцінки), а також питання побудови шкали інтерпретації кінцевого показника (у разі, якщо сума всіх вагових коефіцієнтів $a \in \{a\}$ буде дорівнювати одиниці, то й сама шкала оцінки буде знаходитися у діапазоні від мінімальної до максимальної кінцевої оцінки кожного з проміжних показників). У разі використання запропонованої адитивно-мультиплікативної функції, залишається для вирішення завдання щодо обґрунтування вагомості кожного з аргументів функції і визначення величин проміжних показників. Вирішити такі завдання пропонується в такий спосіб: визначення вагомості кожного з аргументів функції проводити на основі використання методу аналізу ієрархій за Т. Сааті [322]; визначення значень проміжних показників – на основі застосування дискретної бальної шкали з дескриптивною характеристикою кожного значення.

Таким чином, для оцінювання доступності зовнішнього ринку для суб'єкта ЗЕД необхідно встановити вагомість кожного з аргументів оцінної функції та сформувати дескриптивну характеристику їх кількісних значень. При цьому пропонується скористатися п'ятипозиційною ординальною шкалою.

Визначення вагомості кожного з аргументів оцінної функції здійснено експертним шляхом на основі методу аналізу ієрархій за Т. Сааті (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

**Визначення вагомості окремих видів бар'єрів
для розрахунку доступності ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД***

	Вид бар'єра							Середнє геометричне	Частка	Ранг
	1	2	3	4	5	6	7			
1	1	1	3	3	5	3	1/5	1,601	0,195	2
2	1	1	3	3	3	3	1/3	1,369	0,173	3
3	1/3	1/3	1	3	3	1	1/5	0,930	0,107	4
4	1/3	1/3	1/3	1	1	1/3	1/5	0,424	0,043	7
5	1/5	1/3	1/3	1	1	1	1/5	0,496	0,049	6
6	1/3	1/3	1	3	1	1	1/5	0,679	0,083	5
7	5	3	5	5	5	5	1	3,433	0,350	1

*сформовано автором

Примітки: цифрами у табл. 3.21 позначені такі бар'єри виходу на ринок для підприємства, що є суб'єктом ЗЕД: 1 – економічні; 2 – адміністративні; 3 – інфраструктурні; 4 – екологічні; 5 – соціокультурні; 6 – санітарно-епідеміологічні; 7 – кримінальні

Відповідно до традиційних правил методу аналізу ієрархій, оцінка v_{ij} у кожній комірці матриці відображає, наскільки більш ва-

гомим, з точки зору впливу на кінцевий результат, є елемент аналізованої сукупності, який розташовано у рядку i , над елементом, що розташований у стовпці j . Використана шкала оцінювання також є традиційною для методу аналізу ієрархій [322]: «1» – елемент, який розташовано у рядку i , має аналогічний вплив на кінцевий аналізований результат, як і елемент, який розташований у стовпці j ; «3» – елемент, розташований у рядку i , має певну перевагу щодо впливу на кінцевий аналізований результат над елементом, розташованим у стовпці j ; «5» – елемент, розташований у рядку i , має відчутну перевагу щодо впливу на кінцевий аналізований результат над елементом, розташованим у стовпці j ; «7» – елемент, розташований у рядку i , має істотну перевагу щодо впливу на кінцевий аналізований результат над елементом, розташованим у стовпці j ; «9» – елемент, розташований у рядку i , має визначальну перевагу щодо впливу на кінцевий аналізований результат над елементом, розташованим у стовпці j . Крім того, матриця сформованих оцінок є симетричною щодо своєї головної діагоналі, відповідно до одного з правил за методом Сааті: $v_{ij} = 1/v_{ji}$.

Наочно результати оцінювання вагомості окремих видів бар'єрів для доступності певних ринків для суб'єкта ЗЕД подані на рис. 3.11.

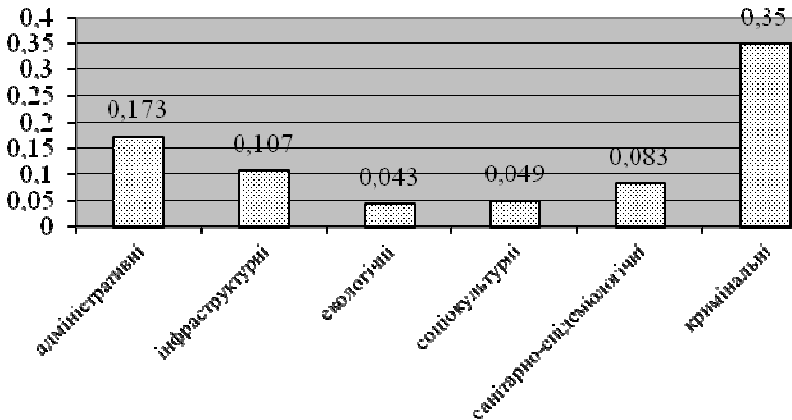


Рис. 3.11. Результати оцінювання вагомості окремих видів бар'єрів для розрахунку доступності певних ринків для підприємств – суб'єктів ЗЕД

* сформовано автором

Коментуючи результати оцінювання вагомості окремих видів бар'єрів для доступності певних ринків для суб'єкта ЗЕД, слід сказати таке. Показник вагомості для бар'єра кожного виду представлений у стовпці часток (див. табл. 3.20). Сума всіх показників вагомості для сукупності бар'єрів у діяльності підприємства дорівнює 1,0. Фактично, можна за критерієм вагомості виділити три кластери бар'єрів, які можуть унеможливити діяльність підприємства на певному рівні.

Найбільш істотними за результатами оцінки є кримінальні бар'єри, які складають окремих кластер, і це є цілком логічним: якщо на певному ринку рівень кримінальної активності є надмірним, то це значно ускладнює діяльність підприємства на ньому, та навіть доступ до такого ринку.

У такій ситуації традиційні інституційні механізми захисту підприємства не працюють, отже підприємство або несе прямі збитки, або просто немає можливості здійснювати свою діяльність, або витрати підприємства на подолання таких бар'єрів є надмірними. Другий за вагомістю кластер складають економічні, інфраструктурні та адміністративні бар'єри. Вагомість їхнього впливу є зівставною, хоча вагомість у цьому кластері економічних бар'єрів є більшою. Нарешті, третій кластер за вагомістю впливу на можливість виходу підприємства на певний ринок складають екологічні, соціокультурні та санітарно-епідеміологічні бар'єри. Вони, у більшості випадків, не заважають виходу на ринок, але впливають на поведінку підприємства на ньому, хоча в окремих випадках саме такі бар'єри можуть значно протидіяти діяльності підприємства на певному ринку.

Для підтвердження надійності отриманих результатів щодо оцінювання вагомості окремих видів бар'єрів для розрахунку доступності певних ринків для підприємств – суб'єктів ЗЕД було розраховано узгодженість отриманої матриці первинних оцінок. Інструментом для оцінювання узгодженості є індекс узгодженості I [124], який розраховується на основі власної колонки матриці. Індекс узгодженості для сформованої матриці первинних оцінок становить $I_{cp} = 5,52\%$, а $I_{max} = 8,09\%$. Максимальне власне значення матриці – 7,48 при її розмірності, яка дорівнює 7. Традиційно вважається, що верхня межа для індексу узгодженості матриці за методом Сааті, складає 10% [322] (тобто значення, що є меншими від 10%, свідчать про узгодженість матриці оцінок). Порівняння фактичних середнього і максимального індексів узгодженості за сформованою матрицею з граничним значенням дозволяє дійти висновку про узгодженість сформованої матриці первинних парних оцінок вагомості окремих видів бар'єрів для підприємств – суб'єктів ЗЕД.

Після визначення вагомості кожного з аргументів, у запропонованій адитивно-мультиплікативній моделі оцінювання доступності ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД доцільно представити порядок визначення значень для кожного з аргументів. Для цього, відповідно до вибраної п'ятипозиційної ординальної шкали, розроблено дескриптивну характеристику кожного можливого значення для кожного з використаних аргументів (табл. 3.21). Використана шкала є стимулятивною, тобто чим більшу оцінку має певний вид бар'єрів у сформованій шкалі оцінки, тим більш негативно він впливає на підприємство, і тим важче для підприємства вийти на певний ринок та здійснювати на ньому діяльність.

Таблиця 3.21

Дескриптивна характеристика значень для кожного з бар'єрів для оцінювання доступності для підприємства певного ринку*

Оцінка, бали	Дескриптивна характеристика
<i>Економічні</i>	
5	Існують непереборні бар'єри економічного характеру (надмірні ставки податків та зборів, тарифні обмеження, обмеження ціноутворення, обмеження попиту тощо), які унеможливають вихід підприємства на певний ринок з економічних позицій
4	Бар'єри економічного характеру є достатньо суттєвими, істотно обмежують можливості виходу підприємства на ринок та його діяльність на цьому ринку
3	Бар'єри економічного характеру щодо виходу підприємства на ринок існують, чинять вагомий вплив на діяльність підприємства, але не є непереборними або такими, що істотно погіршують діяльність підприємства
2	Бар'єри економічного характеру щодо виходу підприємства на ринок існують, але вони не є суттєвими, на діяльність підприємства впливу майже не чинять
1	Будь-які бар'єри економічного характеру щодо виходу підприємства на ринок та діяльність на ньому є відсутніми
<i>Адміністративні</i>	
5	Існують непереборні бар'єри адміністративного характеру (прямі заборони органів державної влади, заборони у законодавстві держави, на ринку якої планувалася діяльність підприємства), які унеможливають вихід підприємства на певний ринок або роблять його діяльність на ринку неможливою

Продовження таблиці 3.21

Оцінка, бали	Дескриптивна характеристика
4	Існує значна кількість бар'єрів адміністративного характеру (обмеження законодавства, жорстке ліцензування або квотування, складнощі отримання дозволів на ведення діяльності), які мають бути подолані підприємством для виходу на ринок та здійснення діяльності
3	Адміністративні бар'єри щодо виходу підприємства на певний ринок існують, обмежують підприємство, але принципово можуть бути подолані, хоча й із значною кількістю витрат ресурсів, часу та зусиль підприємства
2	Адміністративні бар'єри щодо виходу підприємства на певний ринок та функціонування на ньому існують, але є вкрай незначними та можуть бути подолані без істотних зусиль
1	Будь-які адміністративні бар'єри щодо виходу підприємства на певний ринок та функціонування на ньому відсутні або є настільки незначними, що майже не відчуваються підприємством
<i>Інфраструктурні</i>	
5	Інфраструктура для виходу на ринок підприємства та функціонування на ньому є відсутньою, що робить вихід підприємства на ринок неможливим
4	Інфраструктура для виходу на ринок підприємства та функціонування на ньому є майже відсутньою, існують тільки окремі її елементи, що потребує від підприємства або побудови власної інфраструктури, або істотних значних зусиль для її заміни
3	Існують елементи інфраструктури для виходу підприємства на ринок, але цілісної інфраструктури немає, й від підприємства потрібні істотні додаткові зусилля та витрати для формування заміників елементів інфраструктури
2	Інфраструктура для виходу підприємства на ринок існує, але вона є неповною, достатньою для виконання не всіх операцій та завдань у діяльності підприємства
1	Будь-які інфраструктурні бар'єри відсутні. Наявна інфраструктура є повністю достатньою для забезпечення виходу підприємства на ринок та здійснення його діяльності
<i>Екологічні</i>	
5	Екологічні бар'єри для діяльності підприємства є критичними (вкрай несприятливі умови для роботи, які загрожують життю людей та цілісності обладнання) й унеможливають діяльність на ринку

Продовження таблиці 3.21

Оцінка, бали	Дескриптивна характеристика
4	Екологічні бар'єри для діяльності підприємства є достатньо суттєвими й істотно обмежують можливості виходу підприємства на ринок та його діяльність на ньому
3	Екологічні бар'єри щодо виходу підприємства на певний ринок існують, обмежують підприємство, але принципово можуть бути подолані, хоча й із значною кількістю витрат ресурсів, часу та зусиль підприємства
2	Екологічні бар'єри щодо виходу підприємства на певний ринок та функціонування на ньому існують, але є вкрай незначними і можуть бути подолані без істотних зусиль
1	Будь-які екологічні бар'єри відсутні. Екологічний стан на зовнішньому ринку є сприятливим для виходу підприємства й немає жодних обмежень
<i>Соціокультурні</i>	
5	Соціокультурні бар'єри є критичними, наявні міжетнічні, міжконфесійні, цивілізаційні конфлікти, усталені норми поведінки та цінності на іншому ринку є вкрай іншими, що майже унеможлиблює співпрацю з представниками ринку
4	Соціокультурні бар'єри є значними (спостерігаються непорозуміння з представниками зовнішнього ринку з позиції культурних та соціальних норм) й істотно обмежують можливості виходу підприємства на ринок та його діяльність на цьому ринку
3	Бар'єри соціокультурного характеру щодо виходу підприємства на зовнішній ринок існують, здійснюють вагомий вплив на діяльність підприємства, але не є непереборними або такими, що істотно погіршують діяльність підприємства
2	Бар'єри соціокультурного характеру щодо виходу підприємства на ринок існують, але вони не є суттєвими на діяльність підприємства, впливу майже не чинять
1	Будь-які соціокультурні бар'єри відсутні. Відсутні міжетнічні, міжконфесійні та цивілізаційні конфлікти й непорозуміння. Спостерігається повне порозуміння з представниками зовнішнього ринку з позиції культурних та соціальних норм
<i>Санітарно-епідеміологічні</i>	
5	Наявні санітарно-епідеміологічні бар'єри є обґрунтованими та мають непереборний характер (епідемія, вкрай незадовільний санітарно-епідеміологічний стан, який загрожує життю та здоров'ю людей), й унеможлиблюють співпрацю
4	Санітарно-епідеміологічні бар'єри для діяльності підприємства є дуже суттєвими й істотно унеможлиблюють співпрацю

Продовження таблиці 3.21

Оцінка, бали	Дескриптивна характеристика
3	Санітарно-епідеміологічні бар'єри щодо виходу підприємства на певний ринок існують, обмежують підприємство, але принципово можуть бути подолані
2	Такі бар'єри щодо виходу підприємства на ринок та функціонування на ньому існують, але є вкрай незначними та можуть бути подолані без істотних зусиль
1	Будь-які санітарно-епідеміологічні бар'єри та обмеження діяльності відсутні
Кримінальні	
5	Спостерігається повна криміналізація відносин на ринку, яка унеможливує використання традиційних інститутів для формування відносин між економічними суб'єктами, вкрай загрожує власності, майну та життю працівників підприємства у разі формування відносин з учасниками ринку
4	Спостерігається суттєва криміналізація відносин на ринку, яка значно ускладнює використання традиційних інститутів для формування відносин між економічними суб'єктами, загрожує власності, майну та життю працівників підприємства у разі формування відносин з учасниками ринку
3	Кримінальні бар'єри щодо виходу підприємства на певний ринок існують, обмежують підприємство, й від підприємства потрібні істотні додаткові зусилля та витрати для захисту власності та майна при формуванні відносин з учасниками ринку
2	Кримінальні бар'єри щодо виходу підприємства на ринок та функціонування на ньому існують, але є вкрай незначними та можуть бути подолані без істотних зусиль
1	Будь-які кримінальні бар'єри повністю відсутні

*сформовано автором

Для інтерпретації доступності ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД, на основі використання розробленої оцінної функції, запропоновано використовувати метод інтервалів та метод граничних значень. Сутність методу інтервалів полягає у виділенні сукупності інтервалів у розробленій шкалі кінцевого показника та формуванні якісного опису кожного з таких інтервалів. Сама кількість інтервалів може бути визначена за допомогою формули Стерджеса. Сутність методу граничних значень полягає у встановленні граничних значень для проміжних оцінок, при досягненні яких інтерпретація кінцевого результату здійснюватиметься однозначно або комбіновано не тільки на основі значення кінцевого результату, але й на основі проміжних оцінок.

Це дозволяє уникнути проблеми надмірного узагальнення та звернути увагу не тільки на результуючий показник, але й на окремі аналітичні показники у його складі.

У разі використання п'ятипозиційної ординальної шкали за формулою Стерджеса [457] кількість інтервалів для оцінки складатиме $n = 1 + 3,322 \cdot \lg(N)$, де n – кількість інтервалів оцінювальної шкали, а N – кількість одиниць сукупності, яка підлягає оцінці. Інтервали є рівними за розміром, оскільки припущенням у момент оцінювання є значення кількісних проміжних оцінок за кожним з розглянутих бар'єрів розподілено рівномірно. За формулою Стерджеса для використаної п'ятипозиційної ординальної шкали, з урахуванням запропонованої квадратичної залежності результуючої оцінки від проміжних оцінок, кількість інтервалів дорівнює $n = 1 + 3,322 \cdot \lg(25) = 5,64$. Тобто кількість використовуваних інтервалів для інтерпретації дорівнює 6, якщо округлити 5,64. Це дозволяє побудувати діапазони шкали оцінок доступності ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД на основі формування проміжних оцінок бар'єрів кожного виду (на основі дескриптивної характеристики з табл. 3.21), з урахуванням розрахованих показників вагомості таких бар'єрів (табл. 3.20). У разі рівномірного розподілу результуючого показника і лінійного характеру функції можна було б

скористатися традиційною формулою інтервалу $L = \frac{F_{\max} - F_{\min}}{n}$. Для

запропонованої формули, з урахуванням квадратичної залежності результуючого показника від проміжних оцінок, сумарної вагомості окремих виділених бар'єрів, яка дорівнює одиниці, та використаної п'ятипозиційної ординальної шкали для формування проміжних оцінок, F_{\max} дорівнюватиме 25, а $F_{\min} = 1$.

Однак лінійний підхід до виділення інтервалу (він, відповідно до формули, складав би 4,0) не є коректним. Тому інтервали шкали показника F_1 (оцінка можливості виходу підприємства на певний ринок) побудовано на основі емпіричного тестування функції F , з урахуванням вагомості окремих визначених бар'єрів (див. табл. 3.20). Це дозволяє побудувати сукупність інтервалів результуючого показника F_1 та запропонувати якісну інтерпретацію їхньої оцінки (див. табл. 3.22).

Втім, загальна інтерпретація буде здійснюватися не тільки на основі методу інтервалів, але й з урахуванням граничних значень. У такій ситуації, якщо хоча б одне із значень f_i дорівнює «5», то вихід підприємства на такий ринок є неможливим.

Таблиця 3.22

**Інтерпретація можливості виходу підприємства на ринок
на основі врахування існуючих бар'єрів за розрахованим значенням F_1^***

Номер інтервалу	Нижня межа інтервалу F_1	Верхня межа інтервалу F_1	Інтерпретація можливості виходу підприємства на ринок на основі значення F_1 , яке потрапляє до відповідного інтервалу
1	1	2,5	Вихід підприємства на ринок є цілком можливим й порівняно легким, навіть за наявності певних незначних бар'єрів, які можуть бути порівняно легко подолані
2	2,5	4	Вихід підприємства на ринок є достатньо можливим, але потребує подолання окремих видів бар'єрів. Втім, такі бар'єри хоча й існують, принципово не обмежують підприємство щодо можливості виходу на ринок
3	4	9	Вихід підприємства на ринок є ускладненим, хоча й можливим, оскільки передбачає подолання різного характеру бар'єрів, які мають різний ступінь інтенсивності, але кожен з яких обмежує підприємство у його можливості вийти на ринок
4	9	13	Вихід підприємства на ринок є принципово можливим, але потребує необхідності подолання бар'єрів різного характеру, один вид з яких (як мінімум) істотно обмежує підприємство у виході на ринок
5	13	16	Вихід підприємства на ринок є істотно ускладненим, супроводжується необхідністю подолання значної кількості бар'єрів, які існують та значним чином обмежують підприємство
6	16	25	Вихід підприємства на ринок є майже неможливим через вплив сукупності наявних бар'єрів

*сформовано автором

Фактично розрахунок значення F_1 буде здійснений в такий спосіб:

$$\begin{cases} \text{if } \forall f_i \neq f_{i \max} \therefore F_1 = \sum_{i=1}^k f_i^2 \cdot \alpha_i \\ \text{if } \exists f_i = f_{i \max} \therefore F_1 = F_{\max}, \end{cases} \quad (3.1)$$

де f_i – оцінка бар'єра за номером i на основі ординальної шкали оцінки (табл. 3.21);

F_1 – оцінка доступності ринку для підприємства, що здійснює ЗЕД;

k – кількість бар'єрів, які розглядаються для оцінки доступності ринку для підприємства, що здійснює ЗЕД;

α – оцінка вагомості бар'єра за номером, на основі визначеної вагомості кожного з таких бар'єрів (див. табл. 3.20).

Очевидно, що умови у складі формули (3.1) є протилежними одна до іншої та одночасно виконуватися не можуть (оскільки, або є хоча б одне максимальне значення серед проміжних оцінок окремих бар'єрів, або немає). Зміст формули (3.1) є таким: якщо хоча б один f_i зі складу $f_i \in \{f\} = f_{i \max}$, то автоматично загальна оцінка доступності ринку в балах стає максимальною, тобто, згідно із сформованою таблицею 3.22, вихід підприємства на ринок є майже неможливим через непереборний вплив одного з бар'єрів. Варто зазначити, що достатньо констатувати факт того, що хоча б один вид бар'єрів із максимальним значенням для того, щоб вихід підприємства на ринок був неможливим. Вплив бар'єрів різних видів (див. табл. 3.20) є різним за інтенсивністю.

Коментуючи інтервали розробленої шкали оцінювання можливості виходу підприємства на ринок на основі врахування існуючих бар'єрів (табл. 3.22), зазначимо таке. Інтервали розробленої шкали не є рівномірними, однак це представляється логічним, зважаючи на квадратичний характер залежності. Розмір інтервалу збільшується ближче до кінця шкали оцінювання. Інтервал № 6 автоматично означає, що значення якоїсь f_i у формулі (3.1) дорівнює 5 (що визначено шляхом емпіричного визначення еластичності окремих факторів у розрахунку F_1), й тому за другою вимогою у формулі (3.1) значення F_1 приймається таким, що є максимальним, а це у сформованій шкалі інтерпретації результуючого показника визначає неможливість виходу підприємства на ринок.

Суттєвими для інтерпретації показника F_1 значеннями є верхня межа другого та третього інтервалів. Перевищення верхньої межі

другого інтервалу означає, що існує декілька бар'єрів, які отримали оцінку «3», тобто такі бар'єри існують, обмежують підприємство, але принципово можуть бути подолані, хоча й із значною кількістю витрат ресурсів. Аналогічно, перевищення верхньої межі третього інтервалу означає, що існує один або декілька бар'єрів, які отримали оцінку «4», тобто істотним чином обмежують можливість підприємства щодо виходу на зовнішній ринок, потребують значних зусиль та ресурсів щодо свого подолання. Інтервали № 4 та № 5 у сформованій шкалі оцінки свідчать, що існують бар'єри – для інтервалу № 4 їхня кількість менша, або їхній вплив менш вагомий, для інтервалу № 5, відповідно, більша їхня кількість та більш вагомий вплив таких бар'єрів – які істотним чином обмежують можливість підприємства щодо виходу на зовнішній ринок. Все це буде ускладнювати можливість виходу підприємства на зовнішній ринок.

Отже, на основі використання запропонованої формули розрахунку F_1 , визначеної вагомості бар'єрів кожного виду, розробленої ординальної шкали для оцінювання бар'єра кожного виду, шкали інтерпретації результуючого показника, можна визначити можливість виходу підприємства на певний ринок. Зазначимо, що таблиці 3.20–3.22 дозволяють визначити не доцільність виходу на певний ринок, оскільки така доцільність буде визначатися комбінуванням економічної привабливості ринку та його безпеки для підприємства, а принципову можливість виходу на певний ринок.

Відповідно до раніше сформованих пропозицій, якщо за результатами оцінювання можливості виходу на певний ринок встановлено, що принципово, зважаючи на наявні можливі бар'єри виходу на ринок, підприємство має можливість вийти на ринок, то наступним етапом є оцінка безпеки такого ринку. Оцінювання безпеки ринку пропонується проводити з використанням тих самих інструментів (аналітична адитивно-мультиплікативна формула із ступенем проміжних значень, оцінка вагомості окремих факторів за Т. Сааті, формування ординальної шкали для кожного з цих факторів, формування шкали інтерпретації результуючого показника).

Оцінку економічної безпеки ринку пропонується проводити на основі визначених факторів впливу на безпеку ринку (рис. 3.4). До уваги пропонується брати тільки фактори макрорівня, оскільки саме вони визначають ринок, на якому має можливість працювати підприємство. Фактори мікрорівня відносяться, відповідно до рис. 3.4, до окремого контрагента, й тому можуть бути підприємством змінені шляхом зміни контрагента на тому самому ринку, а фактори макрорівня підприємством в межах локального ринку змінені не можуть бути, й тому воно або приймає вплив таких факторів та, за необхідності, адаптується до

нього, або просто уходить з того ринку, який за сукупним впливом визначених факторів є для підприємства недостатньо безпечним.

Оцінка вагомості окремих факторів, які впливають на безпеку ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД, представлена у таблиці 3.23.

Таблиця 3.23

**Визначення вагомості окремих факторів макrorівня
для розрахунку безпеки ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД***

	1	2	3	4	5	Середнє геометричне	Частка	Ранг
1	1	3	1/3	3	1	1,246	0,214	2
2	1/3	1	1/5	1/3	1/3	0,375	0,057	5
3	3	5	1	3	3	2,667	0,386	1
4	1/3	3	1/3	1	1/3	0,644	0,129	4
5	1	3	1/3	3	1	1,246	0,214	2

*сформовано автором

Примітки: цифрами у табл. 3.24 позначені такі фактори макrorівня економічної безпеки ринку для підприємства, що є суб'єктом ЗЕД: 1 – інституційний; 2 – соціокультурний; 3 – фіскальний; 4 – інвестиційний; 5 – трансакційний

Порядок розрахунків, з використанням методу аналізу ієрархій за Т. Сааті [322], є аналогічним до таблиці 3.20.

Наочно результати оцінювання вагомості факторів мікрорівня економічної безпеки ринку для підприємства представлені на рис. 3.12.

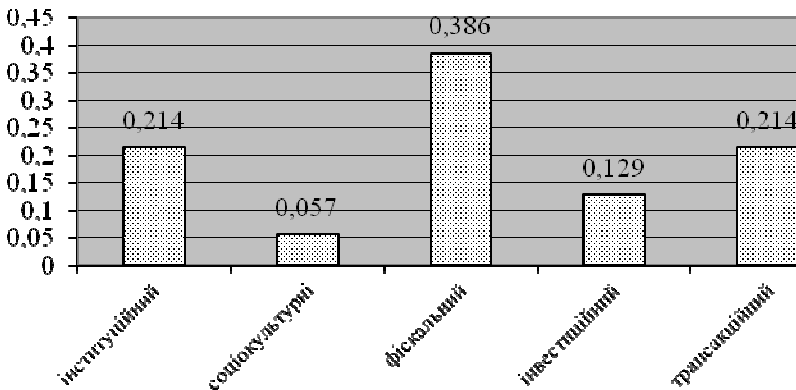


Рис. 3.12. Результати оцінювання вагомості окремих факторів макrorівня для розрахунку безпеки ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД*

*сформовано автором

Коментуючи результати оцінювання вагомості факторів мікрорівня економічної безпеки ринку (рис. 3.12), слід зазначити таке. Перш за все, отримані результати є доволі узгодженими: середній індекс узгодженості, розрахований за даними таблиці 3.23, складає 5,95 % (мінімальне значення індексу узгодженості прийнято на рівні 10 %), навіть максимальне значення індексу узгодженості за окремими рядками сформованої матриці оцінок складає 10,3 %, тобто незначно перевищує встановлену межу узгодженості для матриці первинних оцінок.

Найбільшу вагомість за результатами оцінювання має фіскальний фактор. Його вагомість складає дещо більше 40 % у загальній сукупності факторів. Але така ситуація цілком логічна: фіскальний фактор фактично визначає частку доходу та частку прибутку, які підприємство буде віддавати. Отже, після певного рівня податкового тягаря та міри складності сплати всіх податків, говорити про економічну безпеку підприємства не представляється можливим. Більш розгорнути та докладно таку ідею представляє Є. Рудніченко [315]: після досягнення певного рівня негативного впливу зовнішнього середовища, воно стає настільки «токсичним», що підприємство за умов легальної дії, використовуючи фактори внутрішнього середовища стає просто не в змозі забезпечити свою економічну безпеку. Отже, зі складу факторів певного локального ринку саме фіскальний фактор чинить найбільш істотний вплив на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Однакову оцінку, за мірою істотності впливу на безпеку ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД, отримали інституційний та трансакційний фактори. Отже, для безпеки ринку однаково за результатами оцінки є важливим, які формальні та неформальні правила взаємодії існують на такому ринку, та як такі правила виконуються у практиці взаємодії суб'єктів на такому ринку. Цікаво, що фіскальний, інституційний та трансакційний фактори у сукупності забезпечують більше 80 % впливу на оцінювану безпеку певного локального ринку для підприємства.

Вплив двох інших факторів зі складу сукупності факторів, які розглядаються, щодо економічної безпеки ринку, є значно меншим. Інвестиційний фактор здійснює вплив на економічну безпеку, але, вплив такого фактора за інтенсивністю майже вдвічі менший, ніж вплив інституційного або трансакційного фактора. Частково це пояснюється тим, що сьогодні інвестиції принципово не є недоступними для вітчизняних підприємств, і якщо вітчизняне підприємство не в змозі отримати інвестиції на одному локальному ринку, то є можливість отримати їх на іншому. З іншого боку, значна частина вітчизняних підприємств потребує не стільки інвестицій та екстенсивного

розвитку, які вони спроможні забезпечити, скільки інтенсифікації своєї діяльності та виходу на зовнішні ринки.

Нарешті, у складі аналізованої сукупності найменш вагомим за впливом виявився соціокультурний фактор. Це може бути пояснено тим, що вітчизняні суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, по-перше, здебільшого здійснюють операції з країнами, соціокультурні норми яких збігаються із прийнятими нормами в Україні.

По-друге, зовнішньоекономічні операції спираються більшою мірою на раціональні та логічні мотиви, взаємний інтерес від співпраці тощо. І в такій ситуації соціокультурний фактор відіграє меншу роль для забезпечення економічної безпеки ринку для підприємства під час здійснення ним зовнішньоекономічної діяльності.

Для проведення оцінки впливу факторів макrorівня економічної безпеки ринку та формування результируючого показника на основі мультиплікативно-адитивної формули представляється доцільним сформулювати дескриптивну характеристику кожного можливого значення для кожного з використаних аргументів (оцінок окремих чинників, які впливають на безпеку ринку для підприємства) аналогічно до таблиці 3.21. Така характеристика представлена у таблиці 3.24, шкала оцінок якої, як і у таблиці 3.21 є стимулятивною. Тобто, чим більшу оцінку має певний фактор у сформованій шкалі оцінки, тим більший негативний вплив він забезпечує на економічну безпеку ринку для підприємства, на якому воно планує здійснювати зовнішньоекономічну діяльність.

Таблиця 3.24

**Дескриптивна характеристика значень
для кожного з факторів впливу на економічну безпеку ринку***

Оцінка, бали	Дескриптивна характеристика
<i>Інституційний фактор</i>	
5	Інституції та інститути на локальному ринку є невизначеними, і створюють критичний вплив на діяльність підприємства. Відсутні усталені формальні та неформальні «правила гри», що створює передумови для глибоких непорозумінь учасникам ринкових відносин
4	Інституції та інститути на локальному ринку визначені частково. Усталені формальні та неформальні «правила гри» фрагментарні, що створює передумови для деяких непорозумінь учасникам ринкових відносин

Продовження таблиці 3.24

Оцінка, бали	Дескриптивна характеристика
3	Інституції та інститути на локальному ринку визначені частково. Формальні та неформальні «правила гри» на ринку існують, але не зовсім чітко трактуються і сприймаються всіма учасниками ринкових відносин
2	Інституції та інститути на локальному ринку чітко визначені. Формальні та неформальні «правила гри» на ринку існують, але не зовсім чітко трактуються і сприймаються всіма учасниками ринкових відносин
1	Інституції та інститути на локальному ринку чітко визначені. Формальні та неформальні «правила гри» на ринку є установлені, чітко зрозумілими майже всім учасникам ринкових відносин
<i>Соціокультурний фактор</i>	
5	Соціокультурні відмінності є такими, що створюють критичний вплив на можливість співпраці та на формування очікувань у поведінці з партнерами на ринку. Норми та цінності істотним чином відрізняються, що створює передумови для глибоких непорозумінь
4	Соціокультурні відмінності є дуже суттєвими й істотно унеможливають співпрацю. Норми та цінності значно відрізняються, що створює передумови для непорозумінь
3	Соціокультурні відмінності існують, здійснюють вагомий вплив на можливість співпраці та на формування очікувань у поведінці із партнерами на ринку
2	Соціокультурні відмінності існують, але вони не є суттєвими, на діяльність підприємства впливу майже не чинять
1	Соціокультурні відмінності відсутні
<i>Фіскальний фактор</i>	
5	Рівень податкового тягаря є таким, що майже унеможливає законну та чесну діяльність підприємства, відміняє економічну доцільність здійснення діяльності. Адміністрування податків є вкрай непрозорим, заплутаним, малозрозумілим, таким, що дуже швидко змінюється
4	Рівень податкового тягаря є значним, що суттєво ускладнює законну та чесну діяльність підприємства, істотно скорочує економічну доцільність здійснення діяльності. Адміністрування податків є непрозорим, заплутаним, малозрозумілим, таким, що дуже швидко змінюється

Продовження таблиці 3.24

Оцінка, бали	Дескриптивна характеристика
3	Рівень податкового тягаря є вагомим, однак не ускладнює законну та чесну діяльність підприємства, та істотно не скорочує економічну доцільність здійснення діяльності. Адміністрування податків є складним процесом, однак майже статичним, без швидких змін
2	Рівень податкового тягаря є економічно обґрунтованим, однак не ускладнює законну та чесну діяльність підприємства, та істотно не скорочує економічну доцільність здійснення діяльності. Адміністрування податків є простим процесом, без зайвих перепон
1	Рівень податкового тягаря є вкрай незначним. Адміністрування податків є простим, прозорим та зрозумілим
<i>Інвестиційний фактор</i>	
5	Залучити інвестиції на ринку майже неможливо через відсутність фінансових ресурсів на ньому або наявність адміністративних бар'єрів
4	Залучити інвестиції на ринку складно через обмеженість фінансових ресурсів на ньому або наявність адміністративних бар'єрів
3	Залучити інвестиції на ринку складно, однак можливо. Однією з основних проблем є наявність адміністративних бар'єрів
2	Інвестиції на ринку є доступними, мають порівняно низьку ціну, можуть бути отримані доволі швидко, однак потребують додаткових трансакційних витрат
1	Інвестиції на ринку є легкодоступними, мають порівняно низьку ціну, можуть бути отримані доволі швидко та без істотних адміністративних бар'єрів та трансакційних витрат
<i>Трансакційний фактор</i>	
5	Трансакції на ринку є надзвичайно складними, а рівень витрат на організацію взаємодії є надзвичайно вагомим
4	Трансакції на ринку є складними, а рівень витрат на організацію взаємодії є суттєвим
3	Трансакції на ринку є зрозумілими, рівень витрат на організацію взаємодії є прийнятним
2	Трансакції на ринку є зрозумілими, рівень витрат на організацію взаємодії є несуттєвим
1	Трансакції на ринку є простими, рівень витрат на організацію взаємодії є мінімальним

*сформовано автором

Як і для оцінки доступності ринку на основі часткових оцінок визначених бар'єрів було розроблено шкалу інтерпретації результуючого показника (див. табл. 3.22), так і для оцінки економічної безпеки ринку слід розробити таку шкалу.

Втім, слід брати до уваги, що якщо вплив певних бар'єрів стосовно можливості виходу на ринок є непереборним, й надмірні бар'єри роблять просто неможливим вихід на певний ринок, то щодо факторів економічної безпеки ринку їхній вплив непереборним не є – вони просто певним чином впливають на економічну безпеку ринку у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємства, але у нього завжди залишається можливість використовувати певні засоби захисту, страхувати свої ризики тощо.

Отже, на відміну від оцінювання бар'єрів виходу на ринок, навіть при максимальній оцінці впливу певного фактора економічної безпеки ринку (див. табл. 3.24), принципово неможливо дія підприємства на такому ринку не є, втім, економічна безпека такого ринку для підприємства може бути вкрай низькою.

Використовувана адитивно-мультиплікативна формула розрахунку економічної безпеки ринку для підприємства суб'єкта ЗЕД є ана-

логічною до розрахунку доступності ринку і має вигляд $F = \sum_{i=1}^k f_i^2 \cdot a_i$.

Зміст показників є аналогічним до формули (3.1), тільки розраховується щодо економічної безпеки ринку на основі впливу виділених факторів та коефіцієнтів вагомості таких факторів. Єдиною відмінністю є відсутність другої частини формули, яка максимізує загальну оцінку F , якщо хоча б одна з часткових оцінок f_i є максимальною:

$$F_2 = \sum_{j=1}^t g_j^2 \cdot \beta_j, \quad (3.2)$$

де F_2 – оцінка економічної безпеки ринку для підприємства, що здійснює ЗЕД;

t – кількість факторів, які розглядаються для оцінки економічної безпеки ринку для підприємства, що здійснює ЗЕД;

g_j – оцінка фактора за номером j на основі ординальної шкали оцінки (див. табл. 3.24);

β_j – оцінка вагомості фактора за номером j на основі визначеної вагомості кожного з таких факторів (див. табл. 3.23).

Кількість інтервалів для інтерпретації F_2 за запропонованою формулою розрахована аналогічно за формулою Стерджеса та, зва-

жаючи на однаковий масштаб шкали оцінки показника F_1 , буде такою самою. Межі інтервалів та інтерпретація їхнього змісту представлені в таблиці 3.25.

Таблиця 3.25

Інтерпретація оцінки економічної безпеки ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД на основі розрахованого значення F_2^*

Номер інтервалу	Нижня межа інтервалу F_2	Верхня межа інтервалу F_2	Інтерпретація економічної безпеки ринку для підприємства у його зовнішньоекономічній діяльності на основі значення F_2 , яке потрапляє до відповідного інтервалу
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	1	2,3	Ринок є абсолютно безпечним. На рівні ринку в цілому відсутні будь-які фактори, що можуть спричинити небезпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємства
2	2,3	4	Ринок є доволі безпечним. Наявні фактори в цілому не створюють небезпеки на ринку для зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Тільки максимум два–три фактори створюють неістотні ризики та загрози для підприємства
3	4	8,2	Ринок є сегментарно безпечним. Наявні фактори в цілому не створюють небезпеки на ринку для зовнішньоекономічної діяльності підприємства, однак деякі сегменти ринку можуть містити суттєві загрози для підприємства
4	8,2	13,2	Ринок є небезпечним для підприємства, містить серйозні загрози для підприємства у його зовнішньоекономічній діяльності на такому ринку через те, що майже всі фактори несуть у собі невизначеність для підприємства, негативний вплив суб'єктів зовнішнього середовища тощо

Продовження таблиці 3.25

1	2	3	4
5	13,2	16	Ринок є вкрай небезпечним для підприємства. Декілька факторів, що створюють небезпеку ринку для підприємства у його зовнішньоекономічній діяльності, мають високу оцінку. За всіма аналізованими факторами підприємство відчуває небезпеку на такому ринку
6	16	25	Ринок є критично небезпечним для підприємства. Як мінімум, один з факторів, що створюють небезпеку ринку для підприємства у його зовнішньоекономічній діяльності, має найвищу оцінку. Всі інші фактори також мають високу оцінку. За всіма аналізованими факторами підприємство відчуває небезпеку на такому ринку

*сформовано автором

Слід звернути увагу, порівнюючи таблиці 3.22 та 3.25, що попри однакову кількість інтервалів, тотожність використаної адитивно-мультиплікативної функції та однаковість шкали оцінки (з тотожними для двох показників мінімальними та максимальними значеннями), межі інтервалів для показників F_2 та F_1 будуть схожими, але неоднаковими. Це викликано різною еластичністю результуючих функцій за різними факторами, що до них входять.

На основі шкали інтерпретації оцінки економічної безпеки ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД (див. табл. 3.25) можна здійснити інтерпретацію розрахованого показника F_2 і, таким чином, оцінити економічну безпеку конкретного локального ринку для підприємства. Отримана оцінка відповідно до загального алгоритму (див. рис. 3.8, 3.9, табл. 3.18) є одним з аргументів прийняття рішення щодо виходу на такий ринок або відмови від ведення зовнішньоекономічних операцій на ньому.

Варто зазначити, що запропонований порядок розрахунку доступності ринку та його безпеки для підприємства є доволі гнучким – у разі необхідності та за умов існування достатнього обґрунтування, склад факторів може бути розширений. Більш того, за запропонованим порядком, якщо ринок має свої специфічні риси, може бути уточнена й вагомість окремих бар'єрів на ринку (для розрахунку його доступ-

ності) або факторів (для розрахунку його економічної безпеки). Це забезпечує високу гнучкість оцінки та можливість її налаштування відповідно до умов діяльності конкретного підприємства.

Якщо розрахована економічна безпека ринку є недостатньою, то за алгоритмом, який представлено на рис. 3.8 та 3.9, подальші дії щодо оцінювання можливості та доцільності виходу підприємства – суб'єкта ЗЕД на певний ринок не здійснюються, через його небезпеку для підприємства або недостатню безпеку. Якщо ж економічна безпека ринку є достатньою, то здійснюється наступний крок алгоритму – оцінювання доходності ринку.

Логічно, що після визначення доцільності виходу на певний ринок та безпеки такого ринку для підприємства, для прийняття рішення щодо виходу на такий ринок, обов'язково слід оцінити очікувані економічні вигоди від таких дій. Тобто слід здійснити оцінку доходності потенційного ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД.

Таку оцінку пропонується проводити на основі сукупності аналітичних показників, зокрема, прибутку на зовнішньому ринку, трансакційних витрат тощо. Оцінка доходності потенційного ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД повинна відповісти на питання, наскільки економічно вигідним є такий вихід, які додаткові витрати підприємство зможе отримати від таких операцій. Оцінку доходності потенційного ринку пропонується здійснити на основі сукупності умов (за запропонованими показниками) та аналітичних показників. Первинна інформація для розрахунків може бути отримана на основі даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємства. Аналітичні показники розраховуються на основі первинної інформації.

Перш за все, пропонується викласти сукупність умов для оцінки доходності потенційного ринку. Таку сукупність умов запропоновано у вигляді чек-листа (див. табл. 3.26).

У чек-листі оцінювання доходності ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД виділено дві групи умов: обов'язкові та бажані. Кожна з умов у цих двох групах оцінюється лінійно за дихотомічною шкалою – «Так» або «Ні». Дотримання обов'язкових умов є необхідним задля забезпечення беззбитковості діяльності підприємства на зовнішньому ринку, і такі умови зводяться до наявності конкурентної переваги за ціною, можливості ринку забезпечити дохід для підприємства та принципової беззбитковості діяльності. Дотримання бажаних умов забезпечує можливість формування прибутку від діяльності підприємства на зовнішньому ринку.

Чек-лист (див. табл. 3.26) відображає принципову доходність локального зовнішнього ринку для підприємства у разі виходу на нього, або відсутність такої доходності.

Таблиця 3.26

Чек-лист оцінювання доходності ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД

Питання	Так	Ні
Обов'язкові умови		
Очікуваний прибуток від діяльності на локальному зовнішньому ринку є більшим від нуля?		
Витрати на одиницю продукції підприємства є меншими, ніж витрати на одиницю продукції на локальному ринку, на який планується увійти?		
На локальному зовнішньому ринку, на який потенційно передбачас вийти підприємство, існує достатній плато-спроможний попит для формування доходу підприємства?		
На якій стадії розвитку знаходиться ринок і чи достатньо часу для того, щоб увійти на ринок до його занепаду?		
Бажані умови		
Очікуваний прибуток від діяльності на локальному ринку є більшим від інкрементних трансакційних витрат при виході на такий ринок		
Норма рентабельності на зовнішньому ринку на вкладений капітал є більшою від норми рентабельності на внутрішньому ринку підприємства		
Валюта зовнішнього ринку є більш стабільною, ніж національна валюта		
Витрати на взаємодію з інституціональними агентами є меншими, ніж на внутрішньому ринку		

Однак, для більш повного представлення інформації доцільно звернутися до певних аналітичних показників (табл. 3.27).

Таблиця 3.27

Показники оцінювання доходності ринку для підприємства – суб'єкта ЗЕД*

Порядок розрахунку	Прийнятне значення	Економічний зміст показника
1. Порівнювана прибутковість діяльності		
$\frac{P_{\text{ринку}}}{P_{\text{підприємства}}}$	>1	Наскільки більш вигідною є робота підприємства на зовнішньому локальному ринку, ніж на внутрішньому

Продовження таблиці 3.27

Порядок розрахунку	Прийнятне значення	Економічний зміст показника
2. Запас міцності за приростом доходу		
$\Delta D_t - \Delta BB_t - \Delta TB_t$	>0	Показує, наскільки дельта доходу може покрити додаткові витрати виходу на зовнішній ринок
3. Ефективність понесених додаткових витрат		
$\frac{\Delta D_t - \Delta BB_t}{\Delta TB}$	>1	Яку додаткову величину фінансового результату отримує підприємство внаслідок виходу на зовнішній ринок на гривню зміни трансакційних витрат. Фактично, еластичність фінансового результату по трансакційним витратам. Чим більшим є показник, тим більш ефективно з позиції формування фінансового результату використовуються кошти підприємства для виходу на зовнішній ринок
4. Період окупності понесених витрат від виходу на ринок		
Ітераційно-розрахунковим методом знайти t , починаючи з якого $\sum_{t=1}^k \frac{D_t - BB_t - \Delta TB_t}{(1+i)^t} \geq IB$	Чим менше, тим краще	За який час вихід підприємства на локальний зовнішній ринок компенсує однократні витрати, пов'язані з таким виходом. Чим меншим є показник, тим менш ризикованим є вихід на зовнішній ринок
5. Доход виходу підприємства на зовнішній ринок як проекту		
$\sum_{t=1}^k \frac{D_t - BB_t - \Delta TB_t - IB}{(1+i)^t}$	Чим більше, тим краще	Який сумарний фінансовий результат забезпечує підприємству його вихід на зовнішній ринок

* сформовано автором

Примітки: позначення до табл. 3.27: P – рентабельність, %; D – дохід підприємства; D_t – дохід підприємства на локальному ринку; BB – виробничі витрати (витрати на виробництво продукції підприємства); BB_t – виробничі витрати (витрати на виробництво продукції підприємства) для продукції, яка була продана на певному локальному ринку; TB – трансакційні витрати підприємства, пов'язані з виходом на локальний зовнішній ринок, грн; IB – інкрементні витрати від виходу на локальний зовнішній ринок, грн; i – відсоткова ставка доходності на локальному зовнішньому ринку; k – кількість періодів, протягом яких, як очікується, підприємство буде вести діяльність на локальному зовнішньому ринку

Запропонований порядок оцінки доходності ринку дозволяє оцінити економічний ефект від виходу підприємства на нього. При цьому оцінка такого економічного ефекту буде мати не просто грошовий вимір: використання запропонованих показників дозволяє оцінити «запас міцності» підприємства на такому локальному ринку за ціною, порівняти динаміку доходу підприємства та його трансакційних витрат й прибутку. Це дозволяє зробити процес оцінювання доходності ринку для підприємства комплексним й брати до уваги не тільки суто збільшення доходу підприємства, внаслідок здійснення операцій на такому рівні, але й альтернативні напрями використання ресурсів підприємства.

На основі визначених показників доступності ринку, його безпеки для підприємства та доходності ринку, може бути прийнято рішення щодо доцільності виходу підприємства на певний ринок. Звичайно, щодо певного локального ринку таке рішення може бути прийнято тільки якщо за всіма трьома зазначеними характеристиками ринок задовольняє вимогам підприємства. Тобто, згідно з таблицею 3.18 однозначно позитивним рішенням щодо виходу на ринок може бути тільки за варіантом 8, у якому всі три критерії, які розглядаються – доступність, безпека та доходність ринку – є такими, що обумовлюють можливість та доцільність виходу на ринок. Інші варіанти (5–7) у таблиці 3.18 відповідають ситуації, коли підприємство для виходу на ринок має здійснити додаткові заходи щодо підвищення безпеки такого ринку для себе або щодо підвищення своєї доходності функціонування на такому ринку.

Втім під час вирішення завдання оцінювання виходу на певний локальний ринок може виникнути ситуація поліваріантності такого вибору. У такій ситуації доцільно при еквівалентній доступності ринків спиратися на співвідношення їхньої безпеки та доходності. Таке співвідношення корисно представити у матричній формі (рис. 3.13).

		Економічна безпека			
		Мінімальний рівень	Гранично допустимий рівень	Нормальний рівень	Високий рівень
Доходність	Мінімальна	Країна – 1			
	Незначна		Країна – 2		
	Достатня			Країна – 3	
	Висока				Країна – n

Рис. 3.13. Матриця оцінювання іноземних ринків за критеріями доходності та економічної безпеки*
* сформовано автором

У матриці на перетині оцінок економічної безпеки ринку та його доходності мають бути розташовані окремі локальні ринки для підприємства.

Таблиця 3.28

Характеристика зон у матриці оцінювання іноземних ринків за критеріями доходності та економічної безпеки (з позицій безпекоорієнтованого підходу)*

Номер зони	Характеристика зони	Оцінка доцільності виходу підприємства на відповідний локальний ринок
1	Високі показники доходності та безпеки підприємства на ринку	Ринок є перспективним та безпечним, отже вихід на нього представляється доцільним
2	Достатні показники доходності ринку та економічної безпеки ринку	Ринок є достатньо перспективним і безпечним, тому вихід на нього представляється доцільним та обґрунтованим
3	Достатня безпека ринку при порівняно достатній його доходності	Ринок є достатньо безпечним та відносно перспективним, тому вихід на нього представляється доцільним за умови відсутності більш привабливих альтернатив
4	Недостатня безпека ринку при достатньо високій доходності	Ринок є небезпечним, однак високодоходним, тому вихід на нього повинен співставлятися з рівнем ризику і зумовлений схильністю керівництва до нього. Доцільність виходу є сумнівною
5	Достатня безпека ринку за умови його мінімальної доходності	Ринок є безпечним з економічної точки зору, але не представляє істотного інтересу з позиції своєї доходності. Вихід на ринок є доцільним тільки за неможливості виходу на ринки з більш високою доходністю або при орієнтації виключно на показники безпеки ринку незалежно від показників його доходності
6	Гранично допустимий рівень безпеки ринку при незначному рівні доходності	Ринок є небезпечним і не представляє істотного інтересу з позиції своєї доходності. Вихід на ринок є недоцільним
7	Мінімальний рівень безпеки ринку при високій доходності ринку	Вихід на ринок є недоцільним, оскільки ймовірність абсолютних втрат надзвичайно висока
8	Мінімальні показники доходності ринку та його економічної безпеки для підприємства	Вихід на ринок є недоцільним, навіть якщо він можливий

* сформовано автором

У сформованій матриці (див. табл. 3.28) доцільно виділити окремі зони за критерієм співвідношення доходності та безпеки ринку. Такі зони будуть визначати пріоритетність ринку певної країни для підприємства за результатами співвідношення економічної безпеки та його доходності. Зони у матриці за співвідношенням економічної безпеки ринку та його доходності представлені на рис. 3.14.

		Економічна безпека			
		Мінімальний рівень	Гранично допустимий рівень	Нормальний рівень	Високий рівень
Доходність	Мінімальна	8			5
	Незначна		6	3	
	Достатня		4	2	
	Висока	7			1

Рис. 3.14. Матриця оцінювання іноземних ринків за критеріями доходності та економічної безпеки*
*сформовано автором

У цій матриці виділено вісім зон, кожна з яких має різні оцінки за поєднанням безпеки ринку та його доходності. Характеристика семи таких зон подана у таблиці 3.28.

Сформована матриця оцінювання іноземних ринків за критеріями доходності та економічної безпеки (див. рис. 3.12) дозволяє визначити перспективність діяльності окремих зовнішніх локальних ринків для підприємства. Зрозуміло, що для практичного використання така матриця має бути заповнена. Конкретний зміст такої матриці має прив'язку до конкретної галузі. Сформована матриця оцінювання іноземних ринків за критеріями доходності та економічної безпеки для машинобудування представлена на рис. 3.15.

Матрицю сформовано за даними діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств, з урахуванням змісту таблиць 3.23–3.27. Очевидно, що українські машинобудівні підприємства мають можливість співпраці з різними ринками, але безпека і доходність таких ринків є різною. Найбільш привабливими для вітчизняних підприємств машинобудування є країни «старої» Європи, які, з одного боку, мають високий показник безпеки ринку, і паралельно з тим можуть забезпечити високу доходність на такому ринку. Однак, слід підкреслити, що у сформованій матриці (рис. 3.15) представлені пропозиції не стільки щодо виходу вітчизняних підприємств машинобудування на певні ринки, скільки оцінка таких ринків за критеріями доходності та безпеки.

		Економічна безпека			
		Мінімальний рівень	Гранично допустимий рівень	Нормальний рівень	Високий рівень
Доходність	Мінімальна	Сомалі, Конго	Вірменія	Швейцарія, Данія, Швеція, Фінляндія	Японія, Австралія
	Незначна	Ірак, Іран	Таджикистан, Азербайджан	Білорусь	Польща
	Достатня	ПАР	Казахстан	Китай	Англія, Франція,
	Висока	Російська Федерація	Єгипет, Іран	Голландія, Іспанія, Португалія	Німеччина, Австрія, ОАЕ

Рис. 3.15. Матриця оцінювання збалансованості безпеки/вигідності іноземних товарних ринків для вітчизняних машинобудівних підприємств*
*сформовано автором

Наприклад, ринки Німеччини або Австрії є виключно привабливими за обома критеріями, й тому вихід на них для вітчизняних підприємств представляється вкрай цікавим (зона 1, рис. 3.14). Проте, треба розуміти, що орієнтація на такі країни потребує забезпечення високої конкурентоспроможності та якості вітчизняної продукції, а це на сьогодні є доволі проблематичним, хоча деякі підприємства доволі успішно працюють на таких ринках. Однак продукція для таких ринків є специфічною і дуже рідко це є кінцевим готовим продуктом – частіше це напівфабрикати або елементи готових виробів, що складаються на підприємствах відповідних країн.

Достатньо привабливими та безпечними є ринки Голландії, Іспанії, Португалії та Китаю (зона 2, рис. 3.14). Однак вони є доволі специфічними і потребують технологічно складної продукції. При цьому ринок Китаю хоч і значний за обсягами, але ситуація на такому ринку мінлива і технологічно-складна продукція замінюється з часом на місцеві аналоги, що призводить до втрати перспективності виходу на такий ринок. Актуальним стає лише імпорт продукції та комплектуючих, що значно дешевші ніж брендові прототиби.

Перспективними з позиції отримання доходів і доволі небезпечними є ринки Казахстану, Ірану і Єгипту (зона 4, рис. 3.14). На таких ринках є достатньо стабільний попит на продукцію промислових

підприємств, однак існують суттєві ризики, пов'язані з нестабільністю соціально-політичної ситуації та значними логістичними витратами. Ринки є достатньо «розвіданими» для українських підприємств, однак потребують детального аналізу потенційних контрагентів і страхування практично всіх етапів взаємодії з ними.

Щодо ринків Польщі та Білорусі, то необхідно відмітити достатню безпеку таких ринків, але й низьку їх дохідність (зона 5, рис. 3.14). Вихід на такі ринки можливий і доцільний за відсутності більш привабливих альтернатив. Хоча перевагою цих ринків є територіальне розташування і спільний кордон, що значно спрощує логістичні процеси.

Ринки інших країн недостатньо привабливі за критерієм доходності або безпеки, тому вихід на них можливий, однак суто індивідуалізований з вибором окремого контрагента та за умови гарантій безпеки взаємодії. Привабливість ринків може обумовлюватись або надприбутками, або отриманням виручки в іноземній валюті, що певним чином зменшує вплив інфляційних процесів на діяльність вітчизняних підприємств.

Залежно від сегмента матриці збалансованості безпеки/вигоди ринку (див. рис. 3.13–3.14) для підприємства, у разі прийняття рішення щодо виходу на відповідний ринок, доцільно розробити початковий сценарій забезпечення його економічної безпеки. Оскільки матриця (рис. 3.13) має розмірність 4×4, всього можна виділити 16 варіантів сценаріїв дій. Така кількість варіантів, з одного боку, є достатньою для повноти охоплення різних ситуацій у діяльності підприємства (в межах сценарного аналізу), а з іншого, – кількість варіантів для аналізу не є надмірною. Опис зазначених варіантів та опис початкового сценарію дій з боку підприємства представлені у таблиці 3.29.

Таблиця 3.29

Сценарій виходу/невиходу підприємства на конкретний ринок відповідно до матриці оцінювання (рис. 3.12–3.13)*

Номер сценарію	Рівень безпеки	Доходність	Стратегічні орієнтири та цілі
1	Мінімальний	Мінімальна	Відмова від виходу на зовнішній локальний ринок, пошук інших зовнішніх локальних ринків для підприємства
2	Мінімальний	Незначна	Відмова від виходу на зовнішній локальний ринок у короткостроковій перспективі, пошук інших зовнішніх локальних ринків для підприємства

Продовження таблиці 3.29

Номер сценарію	Рівень безпеки	Доходність	Стратегічні орієнтири та цілі
3	Мінімальний	Достатня	Запобігання збиткам підприємства. Запобігання частковим загрозам та ризикам. Дистанційна робота з ринком
4	Мінімальний	Висока	Запобігання збиткам підприємства. Зміна формату роботи з орієнтацією на фіксацію прибутку у короткостроковий термін. Закріплення на ринку з метою підвищення безпеки
5	Гранично допустимий	Мінімальна	Відмова від виходу на зовнішній локальний ринок, пошук інших зовнішніх локальних ринків для підприємства
6	Гранично допустимий	Незначна	Відмова від виходу на зовнішній локальний ринок у короткостроковій перспективі, пошук інших зовнішніх локальних ринків для підприємства
7	Гранично допустимий	Достатня	Запобігання збиткам підприємства. Запобігання частковим загрозам та ризикам
8	Гранично допустимий	Висока	Запобігання збиткам підприємства. Закріплення на ринку з метою підвищення безпеки та фіксації прибутку у середньостроковій перспективі
9	Нормальний	Мінімальна	Позитивне рішення щодо виходу на ринок за умови відсутності альтернатив у довгостроковій перспективі
10	Нормальний	Незначна	Позитивне рішення щодо виходу на ринок за умови відсутності альтернатив у короткостроковій перспективі
11	Нормальний	Достатня	Позитивне рішення щодо виходу на ринок
12	Нормальний	Висока	Позитивне рішення щодо виходу на ринок та закріплення на ньому з орієнтацією на довгострокове співробітництво
13	Високий	Мінімальна	Позитивне рішення щодо виходу на ринок за умови необхідності отримання додаткових замовлень або необхідності додаткового завантаження потужностей

Продовження таблиці 3.29

Номер сценарію	Рівень безпеки	Доходність	Стратегічні орієнтири та цілі
14	Високий	Незначна	Позитивне рішення щодо виходу на ринок за умови необхідності додаткового завантаження потужностей та потенційного охоплення перспективних сегментів ринку
15	Високий	Достатня	Позитивне рішення щодо виходу на ринок з відповідними активними діями у напрямі максимального охоплення ринкових сегментів і налагодження стабільних зв'язків з контрагентами
16	Високий	Висока	Активна інтеграція на ринок з максимально можливим охопленням сегментів і контрагентів ринку

сформовано автором

Сценарій повинен передбачати не лише дії та управлінські рішення щодо виходу на ринок, а й деталізовано прописувати процедури та етапи такого виходу, а також обґрунтовувати модель «ідеального контрагента» конкретного ринку. На основі визначених стратегічних орієнтирів та цілей за кожним сценарієм (див. табл. 3.29) слід уточнювати конкретні управлінські заходи щодо кожного з них, з метою їхнього практичного втілення у життя на конкретному підприємстві (табл. 3.30).

Таблиця 3.30

Зміст заходів у межах сценаріїв виходу/невиходу підприємства на конкретний ринок за результатами оцінювання локальних зовнішніх ринків за критеріями доходності та безпеки*

Номер сценарію	Стратегічні орієнтири та цілі	Конкретні управлінські заходи та здійснені дії
1	Відмова від виходу на зовнішній локальний ринок, пошук інших зовнішніх локальних ринків для підприємства	Припинення аналітичних дій з оцінювання доцільності виходу на ринок. Виключення ринку з переліку потенційних альтернатив
2	Відмова від виходу на зовнішній локальний ринок у короткостроковій перспективі, пошук інших зовнішніх локальних ринків для підприємства	Припинення аналітичних дій з оцінювання доцільності виходу на ринок. Виключення ринку з переліку потенційних альтернатив у короткостроковій перспективі

Продовження таблиці 3.30

Номер сценарію	Стратегічні орієнтири та цілі	Конкретні управлінські заходи та здійснювані дії
3	Запобігання збиткам підприємства. Запобігання частковим загрозам та ризикам. Дистанційна робота з ринком	Детальний аналіз загроз і ризиків, притаманних конкретному ринку. Прийняття рішення щодо недоцільності виходу на ринок за неможливості мінімізації ризиків та загроз на такому ринку. Налагодження дистанційної (віддаленої) роботи з ринком (наприклад, через існуючого учасника такого ринку без фізичної присутності підприємства)
4	Запобігання збиткам підприємства. Зміна формату роботи з орієнтацією на фіксацію прибутку у короткостроковий термін. Закріплення на ринку з метою підвищення безпеки	Детальний аналіз загроз і ризиків, притаманних конкретному ринку. Прийняття рішення щодо виходу на ринок за можливості мінімізації ризиків та загроз на такому ринку у короткостроковій перспективі
5	Відмова від виходу на зовнішній локальний ринок, пошук інших зовнішніх локальних ринків для підприємства	Припинення аналітичних дій з оцінювання доцільності виходу на ринок. Виключення ринку з переліку потенційних альтернатив
6	Відмова від виходу на зовнішній локальний ринок у короткостроковій перспективі, пошук інших зовнішніх локальних ринків для підприємства	Припинення аналітичних дій з оцінювання доцільності виходу на ринок. Виключення ринку з переліку потенційних альтернатив у короткостроковій перспективі
7	Запобігання збиткам підприємства. Запобігання частковим загрозам та ризикам	Вихід на ринок за умови жорстко регламентованої процедури взаємодії з контрагентами на ньому. Моніторинг та запобігання найбільш типовим ризикам на ринку. Страховання від потенційних ризиків. Робота за авансовою оплатою з боку контрагента та постоплатою з боку підприємства

Продовження таблиці 3.30

Номер сценарію	Стратегічні орієнтири та цілі	Конкретні управлінські заходи та здійснювані дії
8	Запобігання збиткам підприємства. Закріплення на ринку з метою підвищення безпеки та фіксації прибутку у середньостроковій перспективі	Вихід на ринок за умови жорстко регламентованої процедури взаємодії з контрагентами на ньому. Моніторинг та запобігання найбільш типовим ризикам на ринку. Страхування від потенційних ризиків. Налагодження системи розрахунків з контрагентами із застосуванням гарантій
9	Позитивне рішення щодо виходу на ринок за умови відсутності альтернатив у довгостроковій перспективі	Вихід на ринок за умови відсутності більш привабливих альтернатив, а також з метою додаткового завантаження потужностей. Регламентация обсягів ресурсного забезпечення взаємодії з контрагентами. Жорсткий контроль трансакційних витрат. Налагодження системи розрахунків з контрагентами із застосуванням гарантій
10	Позитивне рішення щодо виходу на ринок за умови відсутності альтернатив у короткостроковій перспективі	Вихід на ринок за умови відсутності більш привабливих актуальних альтернатив, а також з метою додаткового завантаження потужностей. Регламентация обсягів ресурсного забезпечення взаємодії з контрагентами. Жорсткий контроль трансакційних витрат. Налагодження системи розрахунків з контрагентами із застосуванням гарантій
11	Позитивне рішення щодо виходу на ринок	Вихід на ринок з паралельним пошуком можливостей укладання довгострокових контрактів. Регламентация взаємодії з потенційними контрагентами, орієнтована на активізацію такої взаємодії і пошук нових партнерів на локальному ринку
12	Позитивне рішення щодо виходу на ринок і закріплення на ньому з орієнтацією на довгострокове співробітництво	Вихід на ринок з укладанням довгострокових контрактів та розширенням представництва на ринку за участі агентів і створенням філій підприємства

Продовження таблиці 3.30

Номер сценарію	Стратегічні орієнтири та цілі	Конкретні управлінські заходи та здійснювані дії
13	Позитивне рішення щодо виходу на ринок за умови необхідності отримання додаткових замовлень або необхідності додаткового завантаження потужностей	Вихід на ринок з орієнтацією на додатковий обсяг прибутку і його оперативну фіксацію з паралельною економією ресурсів (обов'язкове дотримання позитивного співвідношення вигоди/витрати)
14	Позитивне рішення щодо виходу на ринок за умови необхідності додаткового завантаження потужностей та потенційного охоплення перспективних сегментів ринку	Вихід на ринок з орієнтацією на додатковий обсяг прибутку і використання вільних потужностей підприємства. Пошук додаткових резервів покриття постійних витрат. Економія трансакційних витрат при взаємодії з потенційними контрагентами
15	Позитивне рішення щодо виходу на ринок з відповідними активними діями у напрямі максимального охоплення ринкових сегментів і налагодження стабільних зв'язків із контрагентами	Вихід на ринок з паралельним пошуком можливостей укладання довгострокових контрактів і максимальним охопленням ринку. Регламентація взаємодії з потенційними контрагентами, орієнтована на активізацію такої взаємодії і пошук нових партнерів на локальному ринку
16	Активна інтеграція на ринок з максимально можливим охопленням сегментів і контрагентів ринку	Вихід на ринок з укладанням довгострокових контрактів та розширенням представництва на ринку за участі агентів і створенням філій підприємства. Агресивна маркетингова політика. Використання всіх можливих засобів та інструментів для захоплення частини ринку

сформовано автором

Крім визначених конкретних управлінських заходів та дій (див. табл. 3.30), залежно від сценарію виходу на зовнішній ринок, який визначається комбінацією доходності такого ринку для підприємства та його економічної безпеки, представляють інтерес певні методи та прийоми роботи на зовнішньому локальному ринку, що можуть бути використані для забезпечення доходності підприємства та економічної безпеки його зовнішньоекономічної діяльності на локальному зовнішньому ринку.

Зрозуміло, що такі методи та прийоми можуть бути варіативними, і для конкретного сценарію можливе застосування декількох методів та прийомів. Рекомендації щодо використання певних методів і прийомів за різних сценаріїв виходу підприємства на зовнішній ринок, що визначаються комбінуванням доходності та економічної безпеки такого ринку, представлені у таблиці 3.31.

Таблиця 3.31

Методи та прийоми роботи на зовнішньому локальному ринку залежно від сценарію виходу підприємства на ринок*

Номер сценарію	Методи і прийоми роботи на зовнішньому локальному ринку									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	v	v	v	v	v	v	v	0	0	x
4	v	v	v	v	v	v	v	v	v	0
5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
7	v	v	v	v	v	v	x	x	0	0
8	v	v	v	v	v	v	v	v	0	0
9	v	v	v	v	v	v	v	v	v	x
10	v	v	v	v	v	v	v	v	v	x
11	v	v	v	v	v	v	x	x	v	v
12	v	v	v	v	v	v	x	x	v	v
13	v	v	v	v	x	x	x	x	v	v
14	v	v	v	v	x	x	x	x	v	v
15	v	x	v	x	x	x	x	x	v	v
16	v	x	v	x	x	x	x	x	v	v

*сформовано автором

Примітки: у табл. 3.31 помітка «v» означає, що відповідний метод або прийом доцільно використовувати у разі певного сценарію; помітка «x» означає, що відповідний метод або прийом недоцільно використовувати у разі певного сценарію, він є мало результативним або не має сенсу; помітка «0» означає, що однозначно встановити доцільність застосування відповідного методу або прийому неможливо, й його застосування потребує додаткового аналізу.

Цифрами позначені такі методи та прийоми роботи на зовнішньому локальному ринку з метою зменшення ризиків та загроз для зовнішньоекономічної діяльності підприємства: 1 – регламентація процедури взаємодії з контрагентом; 2 – авансові платежі з боку контрагента; 3 – страхування ризиків із залученням третіх осіб; 4 – самострахування ризиків на основі резервування; 5 – лімітація ризиків; 6 – залучення третіх

осіб до виконання окремих зовнішньоекономічних операцій; 7 – залучення третіх осіб як гарантів виконання окремих зовнішньоекономічних операцій; 8 – залучення третіх осіб як гарантів виконання фінансової складової окремих зовнішньоекономічних операцій; 9 – налагодження взаємодії з суб'єктами інституційного середовища відповідного ринку (наприклад, електронне декларування); 10 – входження в асоціації і спілки відповідних цільових ринків

Коментуючи методи та прийоми роботи на зовнішньому локальному ринку, необхідно зазначити таке. Наведені методи і прийоми орієнтовані на забезпечення економічної безпеки підприємства – суб'єкта ЗЕД, і передбачають врахування специфіки обраного сценарію. Чотири сценарії, які взагалі не передбачають рішення щодо виходу на зовнішні ринки (1, 2, 5, 6) апріорі не забезпечуються відповідними методами, що логічно й зрозуміло. Максимальне використання методів і прийомів відбувається за сценаріями 4, 9, 10, оскільки у такому випадку менеджменту підприємств необхідно застосовувати всі можливі інструменти забезпечення економічної безпеки ЗЕД. Інші сценарії передбачають застосування різного набору методів і інструментів залежно від безпеки ринку та його доходності.

Незалежно від застосованих методів і прийомів, одним з питань, що потребує вирішення у разі виходу підприємства на зовнішній локальний ринок, є визначення форми роботи на такому ринку. Діапазон форм роботи підприємства на ринку є дуже широким (табл. 3.1).

Зрозуміло, що для кожного з виділених 16 сценаріїв різні форми виходу підприємства на зовнішній локальний ринок будуть представляти різний інтерес. Аналіз доцільності застосування певних форм проведений у таблиці 3.32.

Цифрами позначені такі форми роботи підприємства на зовнішніх ринках: 1 – пряма експортно-імпортна діяльність через відділ ЗЕД; 2 – пряма експортно-імпортна діяльність через пряме представництво на локальному зовнішньому ринку; 3 – залучення посередників (агентів, дистриб'юторів) для ведення експортно-імпортної діяльності; 4 – експортна франшиза; 5 – ліцензування; 6 – виробництво за контрактом; 7 – управління за контрактом; 8 – спільне підприємство; 9 – пряме інвестування через виробничі або складальні підприємства; 10 – пряме інвестування через збутові філії

Відповідно до інформації, наведеної у таблиці 3.32, форма роботи на зовнішньому локальному ринку передбачає принципове рішення щодо виходу на зовнішній ринок, а за умови негативного рішення (сценарії 1, 2, 5, 6) застосування будь-яких методів втрачає сенс. Тому, враховуючи дані таблиці 3.29–3.31, безпосередньо у таблиці 3.32

представлені сценарії і форми роботи на ринках, які найбільшою мірою відповідають охарактеризованим вище сценаріям.

Таблиця 3.32

**Форми роботи на зовнішньому локальному ринку
залежно від сценарію виходу підприємства на ринок
(на основі табл. 3.1)***

Номер сценарію	Форма роботи на зовнішньому локальному ринку									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	v	x	v	x	x	v	x	x	x	x
4	v	x	v	x	x	v	x	x	x	x
5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
7	v	x	v	x	x	v	x	x	x	x
8	v	x	v	x	x	v	0	x	x	x
9	v	x	v	x	x	v	0	0	0	0
10	v	x	v	v	v	v	0	0	0	0
11	v	v	x	v	v	v	0	0	v	v
12	v	v	x	v	v	v	v	v	v	v
13	v	v	x	v	v	v	v	v	v	v
14	v	v	x	x	v	x	v	v	v	v
15	v	v	x	x	v	x	v	v	v	v
16	v	v	x	x	v	x	v	v	v	v

*сформовано автором

Примітки: у табл. 3.32 помітка «v» означає, що відповідну форму виходу на зовнішній ринок доцільно використовувати у разі певного сценарію; помітка «x» означає, що відповідну форму виходу на зовнішній ринок недоцільно та невиправдано використовувати у разі певного сценарію; помітка «0» означає, що однозначно встановити доцільність певної форми виходу на зовнішній ринок не представляється можливим, й ситуація потребує більш докладного аналізу.

Отже, пропозиції щодо оцінювання збалансованості безпеки/вигідності іноземних товарних ринків для вітчизняних машинобудівних підприємств, та проведене оцінювання таких ринків, дозволило сформулювати відповідний перелік сценаріїв виходу на зовнішні ринки. Це забезпечує менеджмент підприємств відповідним управлінським інструментарієм, та дозволяє з використанням таблиць 3.31 та 3.32 оперативно приймати управлінські рішення щодо методів і прийомів роботи на зовнішніх ринках та обирати форму роботи на зовнішньому локальному ринку залежно від обраного сценарію виходу підприємства на такий ринок.

Розділ 4

ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОТЕНЦІЙНИХ КОНТРАГЕНТІВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Обґрунтування оптимального сценарію взаємодії підприємства – суб'єкта ЗЕД з потенційними контрагентами

Рекомендації щодо вибору зовнішніх ринків для виходу на них вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД є необхідними, але недостатніми для безпосереднього забезпечення економічної безпеки вітчизняних промислових підприємств. Відразу зазначимо, що зовнішньоекономічна діяльність передбачає наявність контрагента або контрагентів, при взаємодії з якими і виникають небезпеки. Тому, для забезпечення економічної безпеки вітчизняних суб'єктів ЗЕД, надзвичайно важливим завданням є вибір такого контрагента, який би задовольняв потреби підприємства і не генерував таких ризиків, які б могли, за умови їх реалізації, призвести до ліквідації або суттєвого погіршення економічної ситуації на підприємстві. Взаємодія з таким контрагентом приводила б до максимізації корисності для всіх суб'єктів процесу.

Оскільки у межах дослідження акцент робиться саме на мікрорівень і управління економічною безпекою підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, доцільно більш детально дослідити процеси вибору контрагентів та взаємодії з ними на конкретних ринках, оскільки кожен з потенційних контрагентів може бути як «корисним», так і доволі небезпечним для сталого функціонування підприємства. При цьому необхідно враховувати не лише спрощені ситуації із вибором одного контрагента (взаємодіяти/не взаємодіяти), але й розглядати можливості існування складних взаємовідносин між підприємствами зовнішнього ринку (наприклад, ми зацікавлені у співпраці з двома підприємствами, а вони є конкурентами на визначеному цільовому ринку).

Саме тому доцільно розробити модель оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з іноземними контрагентами і запропонувати

дієвий інструментарій для прийняття виважених управлінських рішень за результатами реалізації такої моделі.

Гіпотеза щодо необхідності моделювання оптимального сценарію взаємодії підтверджується і реальними фактами негативної взаємодії вітчизняних промислових підприємств – суб'єктів ЗЕД з ненадійними контрагентами, навіть на відносно стабільних ринках країн Європи.

Так у 2000-х роках одне з машинобудівних підприємств Хмельницької області виконало замовлення іспанської фірми щодо виробництва агрегатів з фільтрації складних хімічних речовин і виокремлення з їх розчинів дорогоцінних металів. Продукція була поставлена до Іспанії і через три тижні повернута до України ніби-то з технічних причин. Як з'ясувалося пізніше, компанія-контрагент за три тижні за допомогою агрегатів відфільтрувала весь об'єм речовин і повернула продукцію, при цьому втративши лише частину передоплати, а українське підприємство зазнало збитків; через десять років агрегати були списані як брухт.

Це лише один з сотень реальних прикладів, тому твердження деяких фахівців щодо абсолютної безпеки взаємодії вітчизняних суб'єктів ЗЕД з контрагентами розвинених європейських країн, внаслідок майже досконалої нормативної бази таких країн – не відповідає дійсності.

Для вирішення складних економічних задач (у тому числі у сфері економічної безпеки) на сьогодні все активніше застосовується математичний інструментарій та розробляються відповідні моделі, здатні забезпечити варіабельність управлінських рішень менеджменту та власників вітчизняних підприємств. У подальшому розроблений інструментарій може бути основою відповідного спеціального програмного забезпечення, що буде задовольняти вимоги конкретних користувачів. Це актуально і для сфери забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств. Однак, зазначимо, що повна автоматизація процесів забезпечення економічної безпеки підприємства не завжди здатна забезпечити максимально-ефективне функціонування системи економічної безпеки, оскільки суто механістичний підхід може призвести до втрати прихованих можливостей, або до виникнення неявних загроз, які не можуть бути чітко ідентифіковані у процесі моделювання. Тому взаємодія менеджменту, власників та служби економічної безпеки є обов'язковою у процесі прийняття стратегічних рішень (наприклад, вибору контрагентів), а тактичний рівень може відбуватися і без участі власників, головне, щоб цілі досягалися, а на пропозиції служби економічної безпеки зважали і використовували як інструмент у прийнятті управлінських рішень. Тому основним користувачем розробленого інструментарію буде служба економічної безпеки, при цьому й інші суб'єкти можуть бути зацікавлені у розробленні моделі оптималь-

ного сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з іноземними контрагентами. До таких суб'єктів доцільно віднести: менеджмент, службу економічної безпеки, підрозділи підприємства (рис. 4.1).

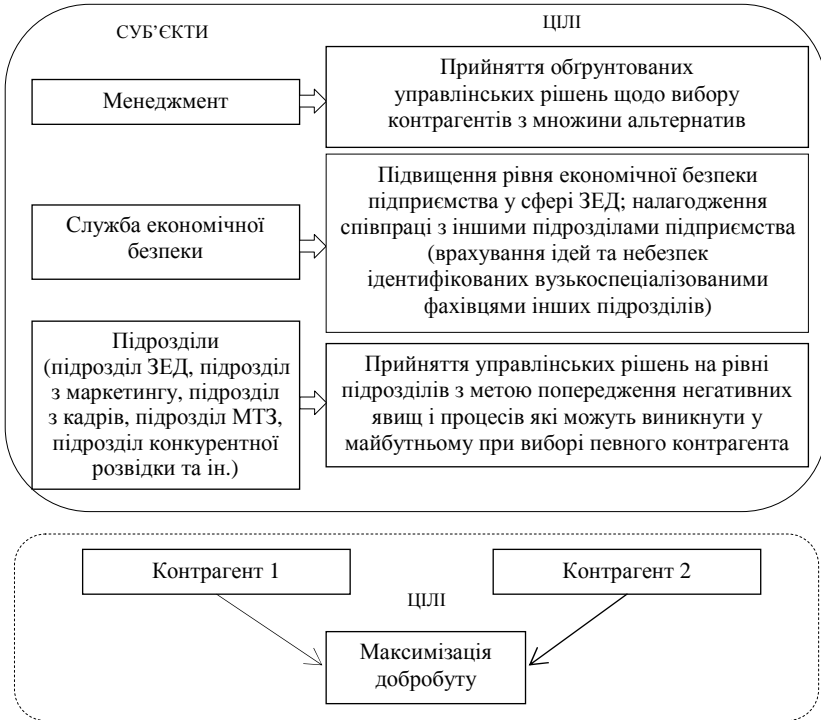


Рис. 4.1. Основні суб'єкти, зацікавлені у застосуванні моделі оптимального сценарію взаємодії та цілі, що вирішуються за її допомогою*

* сформовано автором

Коментуючи рис. 4.1, необхідно зазначити таке. У процес моделювання будуть залучені фахівці різних підрозділів і служб підприємства, включаючи керівників різних рівнів. Це можливо реалізувати з використанням експертного опитування, оскільки для адекватних результатів, кількість експертів повинна становити 30 і більше осіб. Кожна група суб'єктів буде мати свої цілі у процесі формування і реалізації моделі, однак в цілому всі вони будуть відповідати основному

завданню моделі – забезпеченню економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства шляхом оптимізації взаємодії із зовнішніми контрагентами.

З позиції менеджменту основною ціллю є прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо вибору контрагентів з множини альтернатив, що буде відбуватись не на інтуїтивному рівні, а шляхом оброблення відповідного масиву диференційованої та специфічної інформації, з використанням якісного економіко-математичного інструментарію.

Зрозуміло, що розроблення відповідної моделі найбільш корисним буде саме для служби економічної безпеки, оскільки у якості цілі буде виступати відразу два аспекти: підвищення рівня економічної безпеки підприємства у сфері ЗЕД; налагодження співпраці з іншими підрозділами підприємства. Тобто будуть враховуватись два контури функціонування підприємства і диференційовані інформаційні потоки із зовнішніх та внутрішніх джерел, що найбільш вдало дозволить службі економічної безпеки виконувати свої функціональні обов'язки.

Щодо підрозділів підприємства та їх цілей, які показані на рис. 4.1, відмітимо, що у процесі формування моделі і подальшого її використання, відбувається безпосередня їх участь у забезпеченні економічної безпеки підприємства на етапі попереднього ухвалення стратегічних рішень, а не реакція постфактум на події, що вже відбулись, а також зацікавленість виконавців всіх рівнів у кінцевому результаті і залучення працівників у реальне, а не номінальне стратегічне планування розвитку підприємства. Відповідно, вирішується одне з найважливіших і найскладніших завдань – налагодження і координація зв'язків у межах підприємства між підрозділами, службою економічної безпеки і менеджментом. Крім суб'єктів, що безпосередньо зацікавлені в економічній безпеці підприємства і його функціонуванні на зовнішніх ринках, модель моделі оптимального сценарію взаємодії може бути використана для аргументації доцільності взаємодії вітчизняного підприємства і контрагентів та окремих контрагентів між собою, оскільки наочно буде представляти максимізацію вигоди (корисності) від взаємодії всіх зацікавлених сторін.

Враховуючи цілі основних суб'єктів, задіяних у сфері ЗЕД підприємства та потенційних контрагентів, необхідно деталізувати змістове призначення моделі оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з іноземними контрагентами (див. рис. 4.2).

Оскільки основним завданням є оптимізація вибору контрагентів, то перед суб'єктами управління виникає актуальна задача врахування факторів внутрішнього і зовнішнього походження, що впливають на цей процес, і повинні бути враховані у моделі згідної їх змістового наповнення. Так, негативні тенденції на світових ринках можуть

призвести до недоцільності співпраці з окремими групами контрагентів, а виникнення непередбачуваних загроз макрорівня (тероризм, стихійні лиха) можуть зробити співпрацю неможливою взагалі. Тобто співпраця з контрагентом в цілому є перспективною та цікавою, але умови ринку, на якому працює контрагент, роблять таку співпрацю неможливою.

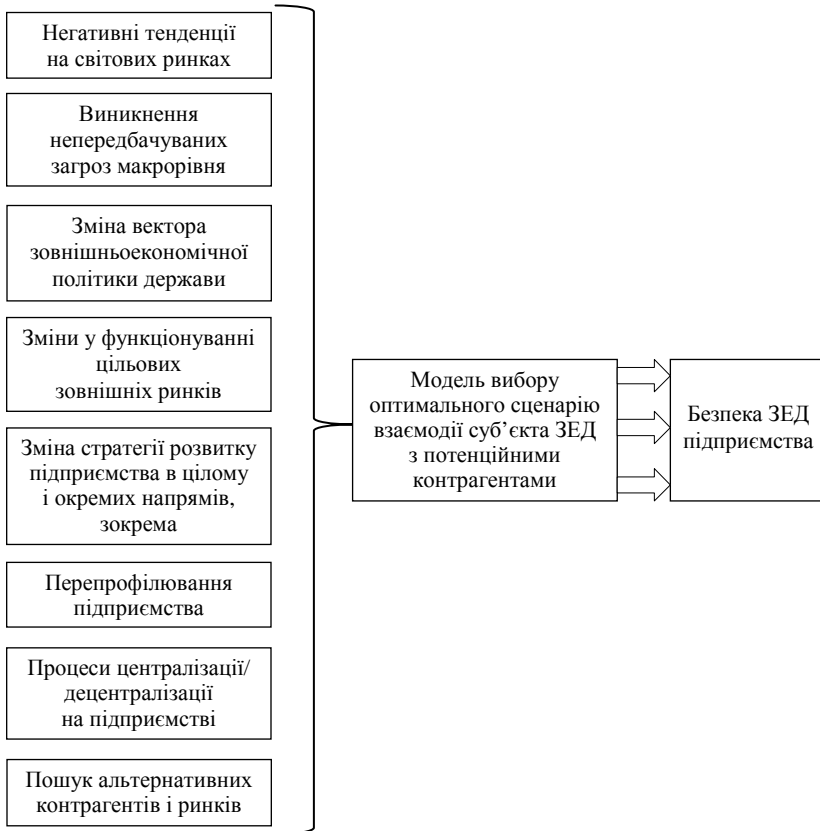


Рис. 4.2. Призначення моделі оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з іноземними контрагентами з урахуванням основних факторів впливу* сформовано автором

Зміна вектора зовнішньоекономічної політики держави безпосередньо впливає на взаємодію з контрагентами і за певних умов унеможливує легальну співпрацю з ними, навіть за умови довгострокової усталеної співпраці.

Зміни у функціонуванні цільових зовнішніх ринків (монополізація ринку, дефіцит ресурсів тощо) передбачають реакцію не тільки вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД, а й реакцію контрагентів, що у деяких випадках може призвести до втрати зацікавленості у співпраці з вітчизняними компаніями.

Зміна стратегії розвитку підприємства в цілому і окремих напрямів його діяльності, зокрема, відноситься до факторів внутрішнього походження і безпосередньо впливає на вибір контрагентів самим підприємством. Це обов'язково повинно бути враховано у процесі вибору контрагентів і, відповідно, у процесі моделювання. Перепрофілювання підприємства також передбачає зміну контрагентів, що генерує зміни у процесах вибору партнерів. Процеси централізації/децентралізації на підприємстві безпосередньо пов'язані зі змінами системи управління, і зміна контрагентів може відбуватися при виникненні конфлікту інтересів зацікавлених осіб у межах самого підприємства.

Окремо наголосимо на необхідності постійного пошуку альтернативних контрагентів і ринків, що передбачає прогнозування очікуваних результатів від взаємодії з ними. З одного боку, розширення клієнтської бази представляє для підприємства безпосередній інтерес, але при формуванні стосунків з новим клієнтом, одним з важливих аспектів подальшої взаємодії є безпека для підприємства.

Враховуючи різноманіття факторів, що впливають на формування моделі, та напрями подальшого її використання, необхідно деталізувати вимоги до самої моделі (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Вимоги до моделі оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з потенційними контрагентами*
*сформовано автором

До таких вимог належать:

– адекватна складність – процес формування моделі повинен бути не самоціллю, а за мінімально короткий час з мінімально допустимими зусиллями забезпечувати очікуваний результат;

– можливість алгоритмізації – при коректному формуванні моделі обов’язково повинна бути передбачена автоматизація процесів моделювання за рахунок розроблення і впровадження відповідного програмного забезпечення;

– стійкість до відмов – при зміні певних параметрів і показників, модель повинна працювати у штатному режимі;

– належна інформаційна наповненість – оброблення і використання достатнього масиву інформації є обов’язковою умовою функціонування і змістового наповнення моделі.

Перераховані вимоги є практично універсальними і можуть використовуватися для більшості економіко-математичних моделей. Крім вимог, необхідно виділити основні умови, за наявності яких актуальним буде розроблення і використання саме зазначеної моделі (рис. 4.4).

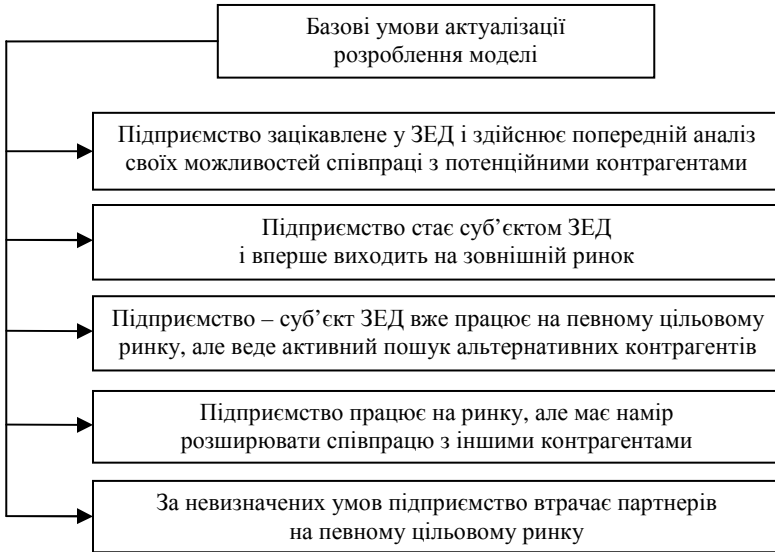


Рис. 4.4. Базові умови актуалізації розроблення і використання моделі оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з потенційними контрагентами

* сформовано автором

Аналізуючи наведену на рис. 4.4 інформацію, наголосимо на виключному значенні саме зовнішньоекономічної діяльності при розробленні моделі, оскільки для більшості підприємств, що працюють лише на внутрішньому ринку країни і не планують виходити на зов-

нішні ринки, така модель буде представляти меншу цінність, на відміну від суб'єктів ЗЕД. При цьому, якщо підприємство на певний визначений момент не є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності, але зацікавлене у ній і здійснює попередній аналіз своїх можливостей співпраці з потенційними контрагентами, модель буде корисною і необхідною для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства і формування набору альтернативних шляхів розвитку та цільових груп контрагентів.

За умови, що підприємство стає суб'єктом ЗЕД і вперше виходить на зовнішній ринок, проблема вибору контрагента конкретизується і повинна вирішуватись за допомогою більш чіткого, формалізованого, а не інтуїтивного вибору. При цьому аналіз контрагентів і вигоди від співпраці з ними, як правило, ускладнені відсутністю досвіду співпраці та доволі «розмитим» баченням існуючих проблем і можливостей.

Менеджмент підприємств у таких випадках поводить доволі обережно і намагається всебічно досліджувати поведінку і стратегію контрагента щодо інших партнерів. Тому використання моделі оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з потенційними контрагентами за таких умов буде надзвичайно корисним і доречним.

Ситуація, коли підприємство працює на ринку, але має намір розширювати співпрацю з іншими контрагентами, буде вимагати дещо інших підходів у прийнятті управлінських рішень, оскільки виникає ціла низка загроз, що можуть привести до вагомих негативних наслідків. Активна співпраця підприємства – суб'єкта ЗЕД з одним контрагентом дозволяє майже не враховувати при взаємодії внутрішньоринкові процеси боротьби між учасниками такого ринку. Однак, за умови співпраці з декількома учасниками, необхідно враховувати конкуренцію між ними і можливість відмови від співпраці з вітчизняним суб'єктом ЗЕД при виявленні факту співпраці з іншим контрагентом певного цільового ринку. Тобто, якщо два підприємства є прямими або непрямими конкурентами на визначеному цільовому ринку, і будь-яка співпраця з боку підприємства-резидента України, навіть опосередкована, не прийнятна для жодного з них, оскільки, на їхню думку, можуть виникати певні втрати (ринкових позицій, цільового сегмента ринку, прибутків тощо), то резидент України обов'язково має це враховувати у формуванні відносин з такими зовнішніми партнерами. Тому описана ситуація є додатковою умовою доцільності формування моделі, оскільки сама модель обов'язково повинна враховувати можливість вирішення окреслених проблем, або ж формування набору варіантів (сценаріїв) поведінки учасників взаємодії.

Наступною умовою актуалізації розроблення і використання моделі оптимального сценарію взаємодії є ситуація, коли підприємство – суб'єкт ЗЕД вже працює на певному цільовому ринку, але веде активний пошук альтернативних контрагентів. Якщо попередня умова була пов'язана з розширенням бізнесу, то зазначена більше пов'язана з диверсифікацією діяльності і пошуком альтернатив. Загальновідомо, що будь-яка співпраця має свої обмеження, і компанії, що швидко розвиваються, намагаються з часом посилювати свій вплив на певний сегмент ринку або ринок в цілому, тому обмеження співпраці лише з визначеним колом контрагентів, з одного боку, мінімізує ризики і загрози, а з іншого – стримує потенціал розвитку. Пошук альтернативних контрагентів не означає негайну відмову від налагоджених зв'язків, однак є передумовою довгострокової присутності вітчизняної компанії – суб'єкта ЗЕД на певному ринку. Крім того, необхідно усвідомлювати, що контрагенти також здійснюють моніторинг ринку і пошук більш привабливих альтернатив для співпраці, тому може виникати ситуація, коли за невизначених умов підприємство втрачає партнерів на певному цільовому ринку. Тобто у такій ситуації мова йде про максимізацію корисності від взаємодії всіма учасниками ринку, а при умові зменшення такої корисності при взаємодії з вітчизняним підприємством – суб'єктом ЗЕД відбувається відмова від взаємодії, або зменшення обсягів взаємодії (зменшення кількості та обсягів контрактів, падіння обсягів замовлень тощо).

Наведені умови не є абсолютною догмою негайного розроблення моделі оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з потенційними контрагентами, однак є достатньою аргументацією для менеджменту підприємств сформувати і використовувати відповідну модель за наявності хоча б однієї з окреслених умов.

При цьому необхідно відмітити, що рішення щодо формування і використання моделі оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з потенційними контрагентами буде мати як позитивні, так і негативні наслідки для системи управління підприємством. До позитивних наслідків доцільно віднести такі: удосконалення інструментарію управління підприємством та окремими сферами його діяльності; стратегічне бачення альтернатив розвитку та його аргументування; визначення «вузьких місць» в організації взаємодії з контрагентами; ідентифікація додаткових (прихованих) небезпек і загроз у процесі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Однак, слід вказати на можливість виникнення й негативних наслідків формування і використання моделі оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з потенційними контрагентами. До їхнього складу доцільно віднести такі: внутрішньоорганізаційний спротив змінам; додаткові витрати часу

управлінських працівників; можливість втрати (відсіювання) певної частини контрагентів, які б у майбутньому при взаємодії могли принести вагомий фінансовий результат (хоча у більшості випадків за рахунок падіння рівня економічної безпеки підприємства в цілому).

Будь-яка модель, що використовується для характеристики складних соціально-економічних процесів, має низку обмежень. Модель оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з потенційними контрагентами також має свої обмеження, на яких слід зацентрувати увагу для забезпечення адекватності моделі. Найбільш вагомими з обмежень моделі є такі:

- складність формування адекватного інформаційного забезпечення;
- складність сприйняття моделі виконавцями різних рівнів;
- кваліфікація експертів, що задіяні у процесі обробки масиву даних і генеруванні результуючої інформації.

Специфічність використання моделі буде проявлятися в очікуваних результатах моделювання (рис. 4.5).

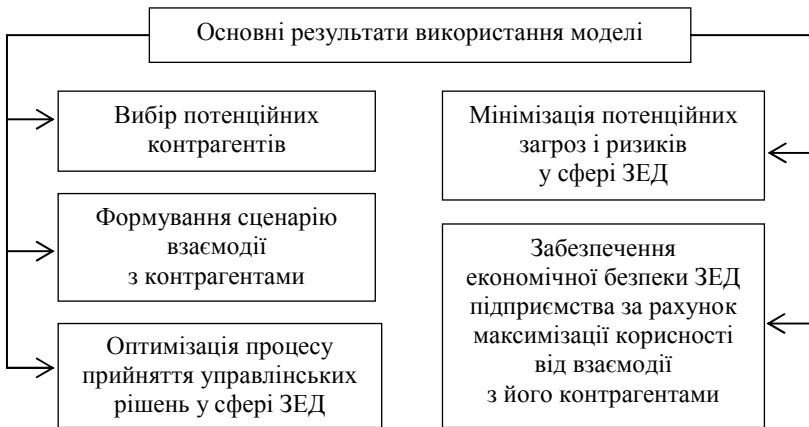


Рис. 4.5. Основні очікувані результати використання моделі оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з потенційними контрагентами*

* сформовано автором

До основних результатів використання моделі доцільно віднести такі:

- вибір потенційних контрагентів – застосування моделі дозволяє обґрунтовано і верифіковано підійти до вибору потенційних контрагентів і забезпечити розвиток певних напрямів діяльності підприємства на відповідних ринках;

– формування сценарію взаємодії з контрагентами – на основі первинного вибору здійснюється аналіз альтернативних сценаріїв взаємодії з контрагентами і обирається оптимальний сценарій за визначеним критерієм;

– оптимізація процесу прийняття управлінських рішень у сфері ЗЕД – за рахунок використання моделі прискорюється процедура прийняття рішень щодо взаємодії або відмови від взаємодії з певними суб'єктами на визначених цільових ринках та забезпечується аргументація щодо прийнятих рішень для інших зацікавлених осіб (власники та ін.);

– мінімізація потенційних загроз і ризиків у сфері ЗЕД – модель дозволяє уникнути прорахунків у виборі іноземних контрагентів та працювати на потенційно безпечних ринках з безпечними контрагентами;

– забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства за рахунок максимізації корисності від взаємодії з його контрагентами – модель дозволяє забезпечити максимізацію корисності від взаємодії для всіх учасників цього процесу, з розрахунком певної компенсації втраченої корисності для окремих учасників.

Враховуючи наведені особливості формування, змістовного наповнення та результатів використання моделі оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з іноземними контрагентами, доцільно обрати відповідний математичний інструментарій, який би відповідав вимогам розроблення та використання моделі і дозволяв оптимально вирішувати поставлене завдання.

Для достовірності, аргументованості та обґрунтованості вибору математичного інструментарію необхідно чітко визначити особливості ситуації взаємодії вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД та іноземних контрагентів. Базовою умовою такої взаємодії є наявність індивідуальних цілей у кожного з учасників взаємодії. При цьому такі цілі не взаємопов'язані, однак передбачають максимізацію корисності персонально для кожного з учасників відповідно до їх очікувань. Оскільки вітчизняне підприємство – суб'єкт ЗЕД виходить на зовнішні ринки у пошуку потенційних контрагентів (або контрагента), імовірність узгодженості рішень і дій декількох контрагентів при взаємодії з вітчизняним підприємством є доволі низькою, оскільки контрагентів обирає безпосередньо вітчизняне підприємство – суб'єкт ЗЕД. Тому у деяких випадках певну проблему складатиме як раз налагодження взаємодії між декількома контрагентами, що діють на певному цільовому ринку, оскільки невідомо, які взаємовідносини між ними склалися попередньо, чи є вони взагалі та наскільки результативною буде така взаємодія для всіх учасників. У більшості випадків кожне підприєм-

ство буде діяти відповідно до своєї власної стратегії розвитку у напрямі досягнення стратегічної мети, а корисність взаємодії з іншими суб'єктами буде оцінюватись окремо, у тому числі і в аспекті прискорення досягнення поставлених цілей. Отже, кожен із суб'єктів взаємодії буде мати власні цілі, індивідуальну стратегію поведінки, а також прагнути до максимізації корисності від такої взаємодії. Наведеним параметрам відповідає популярний на сьогодні в економічних дослідженнях напрям математичної науки – теорія ігор, а безпосередньо для охарактеризованої ситуації – некоаліційна гра.

Щодо можливості і доцільності застосування теорії ігор при вирішенні економічних задач, зазначимо, що визнання цінності даного інструмента було відзначено декількома преміями Нобелівського комітету. Так Джон Неш, Джон Харсані, Райнгард Зелтен отримали у 1994 р. відповідну премію за аналіз рівноваги в теорії некооперативних ігор, а у 2005 році Роберт Ауманн і Томас Шеллінг стали нобелівськими лауреатами за укріплення розуміння конфлікту та співпраці на основі аналізу теорії ігор [342].

Стосовно застосування положень теорії ігор у сучасних дослідженнях економічного напрямку, слід погодитися із точкою зору [352]: теорія ігор доводить, що якщо гравці не будуть змінювати свою стратегію, то рано чи пізно вони прийдуть до якогось рівноважного стану, в якому виграш вже не можна збільшити, продовжуючи слідувати обраній лінії поведінки. Таких рівноважних станів в грі всього два види (і з них впливає кілька підвидів) – це рівновага за Нешем і за Парето. Такі види рівноваги заслуговують на більш докладний опис.

Рівновага Неша – це ситуація при некооперативній грі, в якій жоден гравець не може збільшити свій виграш, здійснюючи ходи в односторонньому порядку, тобто не кооперуючись з іншими гравцями. Таке визначення відрізняється від патової ситуації тим, що гравці все ж можуть здійснювати ходи, хоча й збиткові, а патова ситуація – це коли хід взагалі зробити не можна [352].

Рівновага за Парето – це ситуація при кооперативній грі, в якій група гравців отримує максимальний виграш (порівну на всіх), але будь-який гравець має можливість зробити хід в односторонньому порядку, що збільшує його виграш за рахунок зменшення виграшу інших гравців [352]. Іншими словами, при стратегії «кожен сам за себе» гравці рано чи пізно прийдуть до рівноваги за Нешем, а при стратегії «кооперуємося» – максимізують загальний виграш і приходять до рівноваги за Парето [352].

Теорія ігор знайшла своє активне застосування і у безпекології. Так, у [315] використовуються положення теорії ігор (антагоністична гра) при моделюванні взаємодії підприємств та суб'єктів реа-

лізації фіскальної функції держави. Корольов М. [210] пропонує значну кількість задач забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання вирішувати як раз за допомогою теорії ігор і відповідних моделей, сформованих на основі ігор різних типів.

Особливе значення при формуванні та (особливо) при застосуванні моделі оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з іноземними контрагентами буде мати адекватне інформаційне забезпечення і наповнення моделі. Зазначимо, що інформаційне забезпечення практично будь-якої економіко-математичної моделі повинно відповідати таким вимогам: оперативність; достовірність; адитивність; актуальність; зіставність; релевантність; точність. Однак специфіка сфери економічної безпеки саме і полягає у «дозованості» інформації, яку певний суб'єкт господарювання самостійно і добровільно розголошує або висвітлює внаслідок нормативно-закріплених вимог. «Інформаційна закритість» підприємства як системи може створювати певні перешкоди для попереднього аналізу доцільності взаємодії з таким підприємством. Для забезпечення економічної безпеки аналіз діяльності певного суб'єкта господарювання (потенційного контрагента) можна здійснити і без його згоди. Фахівці з економічної безпеки відразу передбачають можливість отримання інформації з різних джерел (офіційних, неофіційних, шляхом розвідки, шпionажу тощо). Така інформація акумулюється і виноситься на розгляд компетентним експертам. Частина з них буде вузькоспеціалізованими фахівцями, що здатні чітко ідентифікувати небезпеки і загрози від взаємодії з потенційними контрагентами для свого виду діяльності у конкретній сфері. При цьому дослідження безпеки ринку і конкретних контрагентів, що функціонують на ньому, безпосередньо пов'язані. Аналіз безпеки певного цільового ринку дозволяє сформувати інформаційний масив даних про зовнішнє середовище функціонування контрагентів, а дослідження внутрішньої специфіки взаємовідносин таких контрагентів та стратегії кожного окремого контрагента буде надавати інформацію про внутрішнє середовище (див. рис. 4.6).

Користувачами інформації щодо ринку будуть не лише потенційні партнери і конкуренти, а й держава (інституціональні суб'єкти) та тіньовий сектор, відповідає його ринковій стратегії.

Учасники K_2 і K_3 , а також K_4 і K_5 взаємодіють між собою особисто, але K_2 і K_3 не взаємодіє з K_4 і K_5 . Ситуацію ускладнює і той факт, що учасники K_3 і K_5 хоча між собою і не взаємодіють, але через K_n можуть досягати певних результатів непрямой взаємодії, хоча не виключена ситуація, коли K_n використає інформацію про одного з учасників для отримання особистої вигоди, або налагодження співпраці з іншим учасником ринку. Зрозуміло, що у практичній діяльності си-

туації можуть бути значно складнішими, однак для обґрунтування вибору сценарію взаємодії та моделювання відповідних процесів доцільно розглянути найбільш розповсюджені. А, як свідчать емпіричні дослідження, представлені у третьому розділі роботи, вітчизняне підприємство – суб'єкт ЗЕД найчастіше взаємодіє на конкретному зовнішньому ринку з одним або декількома контрагентами.

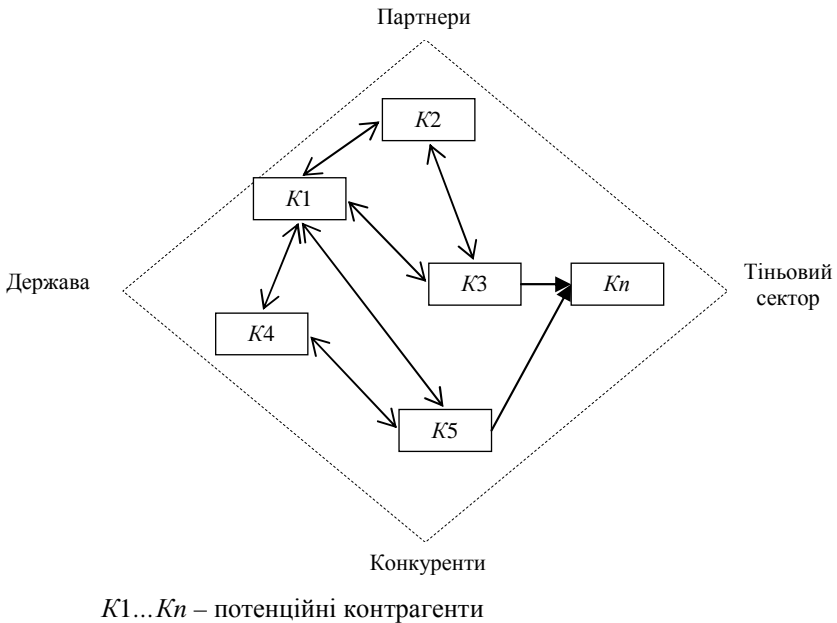


Рис. 4.6. Специфіка взаємовідносин потенційних контрагентів на визначеному цільовому ринку*

* сформовано автором

У контексті ситуації, яка розглядається, надзвичайно важливим аспектом є доступність (відкритість) контрагента при попередньому узгодженні умов співпраці. Тобто, маючи певний обсяг інформації, яку отримано різними способами із зовнішніх джерел, необхідно обов'язково зіставляти її з інформацією, яку надає сам контрагент. Відповідно до загальної політики безпеки контрагента, інформація може бути повною і достовірною (ідеальний варіант), частково обмеженою (найбільш розповсюджений варіант) та винятково дозованою (агресивний варіант). На рис. 4.7 подано особливості політики інформаційної без-

пеки потенційних контрагентів з урахуванням їх організаційно-правової форми.



Рис. 4.7. Особливості політики інформаційної безпеки потенційних контрагентів з урахуванням їх організаційно-правової форми*
*сформовано автором

Відразу підкреслимо, що вихідні інформаційні потоки відрізняються за ступенем контрольованості. Якщо певна частина інформації може контролюватись самим підприємством і надаватись залежно від бачення керівництва і основних положень інформаційної безпеки, то є і частина неконтрольованої інформації, яка акумулюється в інституціональних суб'єктів (держави), конкурентів і партнерів компанії, інших суб'єктів (профільні асоціації, засоби масової інформації, громадські організації та ін.). Тому робити висновки про повну інформаційну закритість потенційного контрагента не зовсім логічно. У такому випадку, служба економічної безпеки і безпосередньо менеджмент підприємств повинні оперувати диференційованим інформа-

ційним масивом даних для прийняття управлінських рішень й забезпечувати максимально можливий збір інформації з різних джерел.

Зазначимо, що ступінь відкритості інформації часто залежить і від організаційно-правової форми суб'єкта взаємодії. Так, повна відкритість інформації характерна для великих акціонерних товариств (переважно публічних) та корпорацій, що зобов'язані надавати повну і достовірну інформацію про свою діяльність відповідно до законодавства або відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства.

Приватні акціонерні товариства та інші великі гравці цільових ринків характеризуються обмеженою інформаційною відкритістю і надають інформацію лише загального характеру, при цьому не висвітлюючи основні фінансові показники діяльності і свої конкурентні переваги.

Необхідно констатувати, що більше половини підприємств на певних цільових ринках взагалі намагаються обмежувати вихідні інформаційні потоки, і інформація про їх діяльність є чітко дозованою, не завжди достовірною і часто носить неоднозначний характер. Це характерно для приватних підприємств, товариств з обмеженою відповідальністю та підприємств, які займають монопольне становище на ринку. Однак це зовсім не означає, що потенційний контрагент незацікавлений у співпраці.

Попередній аналіз інформаційних потоків і конкретних фактів, що мають місце при висвітленні діяльності конкретного підприємства, є лише передумовою для оцінювання доцільності співпраці з таким підприємством і моделювання можливих сценаріїв співпраці. Такі дослідження формують комплексну інформаційну платформу прийняття управлінських рішень, від яких в результаті і буде залежати економічна безпека підприємства та кінцевий фінансовий результат виходу на певний цільовий ринок, що абсолютно логічно вписується у базові положення безпекоорієнтованого підходу.

Отже, розробка моделі оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з іноземними контрагентами, зважаючи на необхідність забезпечення безпеки такої взаємодії, є доцільною та корисною. У якості передумов розроблення такої моделі виділені суб'єкти, які зацікавлені у застосуванні такої моделі, встановлене призначення відповідної моделі оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з іноземними контрагентами, поставлені вимоги до такої моделі та розглянуті базові умови актуалізації розроблення і використання моделі оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з потенційними контрагентами.

Модель має чіткий цільовий характер, який окреслено за допомогою визначених основних очікуваних результатів використання моделі оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з потенційними контрагентами. Змістовою основою моделі є встановлена, з викорис-

танням методу графів, характеристика взаємовідносин потенційних контрагентів на певному цільовому ринку, а інформаційне забезпечення використання такої моделі визначене на основі аналізу політики інформаційної безпеки потенційних контрагентів, з урахуванням їх організаційно-правової форми.

Сформовані передумови моделі дають змогу сформувати зміст моделі оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з іноземними контрагентами й на основі такого змісту показати роботу моделі на прикладі реальних підприємств.

4.2. Модель оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з потенційними контрагентами

Загалом кількість потенційних контрагентів для конкретного суб'єкта ЗЕД на окремому локальному ринку є не дуже значною, проте вона залежить від декількох важливих параметрів суб'єкта ЗЕД. Серед цих параметрів – вид діяльності суб'єкта, потужність його фінансових активів, рентабельність, кредитоспроможність тощо. Надалі позначатимемо загальну кількість контрагентів (включно із суб'єктом ЗЕД) через N . Таким чином, $N = 2, 3, \dots$, і суб'єкт ЗЕД може взаємодіяти з $N - 1$ контрагентом.

Якщо будь-яку кількість контрагентів сприймати як одного контрагента, тоді у суб'єкта ЗЕД залишиться лише дві можливості (альтернативи). Перша альтернатива полягатиме у рішенні взаємодіяти з контрагентами, друга – відмовитись від такої взаємодії. Це найпростіший варіант для моделювання сценаріїв взаємодії контрагентів та оцінювання наслідків такої взаємодії. Більш складним варіантом моделі буде той, коли суб'єкт обиратиме одного або декількох контрагентів для взаємодії.

За найпростішого варіанта для моделювання сценаріїв взаємодії отримаємо діадичну ігрову модель, у якій кожен з N гравців буде мати лише дві чисті стратегії [48, 310]. Матриці виграшів гравців є N -вимірними масивами, формат яких у цьому випадку може бути представлений як $\underbrace{2 \times 2 \times \dots \times 2}_N$ разів.

Матрицю виграшів k -го гравця позначимо через:

$$\mathbf{U}_k = \left[u_l^{(k)} \right]_{\substack{2 \times 2 \times \dots \times 2 \\ N \text{ разів}}}, \quad k = \overline{1, N}. \quad (4.1)$$

У записі (4.1) перелік N індексів позначено через I , а значення $u_I^{(k)}$ є корисністю k -го гравця у ситуації з переліком індексів I . Тоді діадична гра:

$$\left\langle \{a_k, y_k\}_{k=1}^N, \{\mathbf{U}_k\}_{k=1}^N \right\rangle \text{ при } k = \overline{1, N} \quad (4.2)$$

є моделлю найпростішого варіанта сценаріїв взаємодії контрагентів, у якій чиста стратегія k -го гравця a_k означає рішення взаємодіяти з контрагентами, а чиста стратегія y_k – відмову від такої взаємодії. Вважатимемо, що індекс 1 відповідатиме a_k , а індекс 2 – y_k . Наприклад, якщо у нас є два контрагенти, то отримаємо діадичну гру трьох осіб. Матриця виграшів k -го гравця тоді запишеться як:

$$\mathbf{U}_k = \left[\begin{pmatrix} u_{111}^{(k)} & u_{121}^{(k)} \\ u_{211}^{(k)} & u_{221}^{(k)} \end{pmatrix} \quad \begin{pmatrix} u_{112}^{(k)} & u_{122}^{(k)} \\ u_{212}^{(k)} & u_{222}^{(k)} \end{pmatrix} \right], \quad k = \overline{1, 3},$$

де ліва 2×2 -матриця відповідає чистій стратегії a_3 (третій гравець прийняв рішення про взаємодію з контрагентами), а права 2×2 -матриця – чистій стратегії y_3 (третій гравець відмовився від взаємодії з контрагентами). Отже, для ведення і розв'язування гри тут маємо отримати три матриці:

$$\mathbf{U}_1 = \left[\begin{pmatrix} u_{111}^{(1)} & u_{121}^{(1)} \\ u_{211}^{(1)} & u_{221}^{(1)} \end{pmatrix} \quad \begin{pmatrix} u_{112}^{(1)} & u_{122}^{(1)} \\ u_{212}^{(1)} & u_{222}^{(1)} \end{pmatrix} \right],$$

$$\mathbf{U}_2 = \left[\begin{pmatrix} u_{111}^{(2)} & u_{121}^{(2)} \\ u_{211}^{(2)} & u_{221}^{(2)} \end{pmatrix} \quad \begin{pmatrix} u_{112}^{(2)} & u_{122}^{(2)} \\ u_{212}^{(2)} & u_{222}^{(2)} \end{pmatrix} \right],$$

$$\mathbf{U}_3 = \left[\begin{pmatrix} u_{111}^{(3)} & u_{121}^{(3)} \\ u_{211}^{(3)} & u_{221}^{(3)} \end{pmatrix} \quad \begin{pmatrix} u_{112}^{(3)} & u_{122}^{(3)} \\ u_{212}^{(3)} & u_{222}^{(3)} \end{pmatrix} \right],$$

які у сукупності мають 24 елементи. Звичайно, значення цих елементів, взагалі кажучи, є різними.

Якщо у нас буде три контрагенти, що є цілком розповсюдженим явищем у конкурентній боротьбі (взаємодії), то матриця виграшів k -го гравця записуватиметься так:

$$U_k = \begin{bmatrix} \begin{pmatrix} u_{1111}^{(k)} & u_{1211}^{(k)} \\ u_{2111}^{(k)} & u_{2211}^{(k)} \end{pmatrix} & \begin{pmatrix} u_{1121}^{(k)} & u_{1221}^{(k)} \\ u_{2121}^{(k)} & u_{2221}^{(k)} \end{pmatrix} \\ \begin{pmatrix} u_{1112}^{(k)} & u_{1212}^{(k)} \\ u_{2112}^{(k)} & u_{2212}^{(k)} \end{pmatrix} & \begin{pmatrix} u_{1122}^{(k)} & u_{1222}^{(k)} \\ u_{2122}^{(k)} & u_{2222}^{(k)} \end{pmatrix} \end{bmatrix}, \quad k = \overline{1, 4}.$$

Тут 2×2 -матриця (надалі – підматриця) у верхньому лівому куті відповідає тому, що третій і четвертий гравці прийняли рішення про взаємодію. Підматриця у верхньому правому куті відповідає тому, що третій гравець відмовився від взаємодії з контрагентами, а четвертий гравець прийняв рішення про взаємодію з контрагентами. Підматриця у нижньому лівому куті відповідає тому, що третій гравець прийняв рішення про взаємодію, а четвертий – відмовився від взаємодії. Нарешті, підматриця у нижньому правому куті відповідає тому, що і третій, і четвертий гравці одночасно відмовились від взаємодії з контрагентами.

Записи матриць виграшів гравців в іграх з п'ятьма і більше гравцями є аналогічними – це блокове представлення багатовимірної матриці, де кожен блок складається з 2×2 -матриць. Індексація елементів такої багатовимірної матриці здійснюється також за блоками, де першими йдуть індекси гравців з меншими порядковими номерами.

Наразі звернемося до дуже важливого пункту – розв'язування гри (4.2). Під розв'язком гри (4.2) будемо розуміти таке поєднання (комбінацію) чистих стратегій усіх контрагентів (гравців):

$$\{x_j^*\}_{j=1}^N \quad \text{при} \quad x_j^* \in \{a_j, y_j\}, \quad (4.3)$$

за якого забезпечується повна взаємовигідність, рівновага та відкритість (справедливість) у розподілі корисностей [43, 48, 49]. Відомо, що частково це вдається реалізувати у рівновагах за Нешем або за Парето. Ситуація (4.3), яка відповідає переліку індексів I^* , є рівноважною за Нешем, якщо для будь-якої ситуації з переліком індексів I виконується нерівність [48, 49]:

$$u_I^{(k)} \leq u_{I^*}^{(k)} \quad \forall k = \overline{1, N}. \quad (4.4)$$

Ситуація (4.3) є рівноважною за Парето, якщо не існує переліку індексів $I^{(0)}$ такого, що для кожного $k = \overline{1, N}$ виконано нерівності [48, 49, 449]:

$$u_{I^*}^{(k)} \leq u_{I^{(0)}}^{(k)} \quad \text{та} \quad u_{I^*}^{(k_0)} < u_{I^{(0)}}^{(k_0)}, \quad (4.5)$$

де k_0 є номером деякого гравця ($k_0 \in \{\overline{1, N}\}$).

Звісно, перед тим, як визначити усі ситуації, що є рівноважні за Нешем та за Парето, необхідно отримати достовірні оцінки елементів матриць $\{\mathbf{U}_k\}_{k=1}^N$. У грі (4.2) для кожного гравця маємо визначити оцінки 2^N ситуацій. Усього необхідно визначити $N \cdot 2^N$ оцінок. В принципі, кожен учасник гри може визначати оцінки своїх вигравів у кожній із 2^N ситуацій самостійно. Після цього його матриця вигравів має бути повідомлена решті учасників (щодо нього – $(N-1)$ -му контрагенту). Проте, такий план є доволі ризикованим, оскільки фальсифікації (навмисне дезінформування) не виключені. Тому слід готуватися до визначення $N \cdot 2^N$ оцінок власноруч. Іншими словами, нам (як одному з учасників, по відношенню до якого решта $N-1$ учасник є контрагентами) необхідно оцінити не тільки свою матрицю вигравів, а й матриці вигравів всіх інших гравців.

Для визначення достовірних оцінок елементів матриць $\{\mathbf{U}_k\}_{k=1}^N$ використаємо підхід, за яким вимоги до експертів є мінімальними [43, 428]. Для прийняття оціночних рішень інформація з таблиці 3.6 є вихідною. Експерти мають доступ до цих даних для попереднього ознайомлення, після чого виставляється оцінка тієї чи іншої ситуації. Нехай усього є M експертів, де число M може бути достатньо великим, якщо, наприклад, експертні судження (оцінювання) збираються через локальну корпоративну соціальну мережу [428, 446]. Кожен експерт оцінює ситуацію:

$$\{x_j\}_{j=1}^N, \quad x_j \in \{a_j, y_j\}, \quad (4.6)$$

у грі (4.2) за найпростішим принципом. Якщо він вважає, що ситуація (4.6) є вигідною для k -го гравця, то експерт оцінює цю ситуацію як 1. Якщо ситуація (4.6), за думкою експерта, є невигідною для k -го гравця, то експерт оцінює цю ситуацію як 0. Наприклад, якщо у нас є три контрагенти, то ситуація:

$$\{a_1, y_2, a_3, a_4\},$$

котра означає відмову другого контрагента від взаємодії (решта – згодні), оцінюється для кожного з чотирьох гравців.

Отже, нехай m -й експерт, де $m = \overline{1, M}$, виставляє свою оцінку (судження) щодо вигідності ситуації (4.6) для k -го гравця. Позначимо цю оцінку через $b_m \left(k, \{x_j\}_{j=1}^N \right)$. Усього для ситуації (4.6) m -й експерт виставляє N таких оцінок. Вони є множиною $\left\{ b_m \left(k, \{x_j\}_{j=1}^N \right) \right\}_{k=1}^N$.

Експерти виставляють результати своїх суджень за анкетною (див. табл. 4.1). Кожна ситуація індексується, але й розшифровується за позначеннями a_j та y_j , що має допомагати експертам зорієнтуватися і не розгубитися серед потоку шифрів (інакше їх судження будуть радше вільними, ніж осмисленими). Дані з анкети оброблюються в автоматичному режимі.

Таблиця 4.1

**Типова анкета для експертного оцінювання елементів матриці
рішень гравця у $2 \times 22 \times 2$ -грі***

Шифр ситуації (індексація для матриці виграшів через набір індексів I)	Розшифровка	Оцінка ситуації (судження експерта) – ситуація вигідна для даного гравця (1) або ситуація не вигідна для даного гравця (0)
111	$\{a_1, a_2, a_3\}$	
211	$\{y_1, a_2, a_3\}$	
121	$\{a_1, y_2, a_3\}$	
221	$\{y_1, y_2, a_3\}$	
112	$\{a_1, a_2, y_3\}$	
212	$\{y_1, a_2, y_3\}$	
122	$\{a_1, y_2, y_3\}$	
222	$\{y_1, y_2, y_3\}$	

*сформовано автором

Вважатимемо, що перелік індексів I відповідає ситуації (4.6),
тоді:

$$\tilde{u}_I^{(k)} = \frac{1}{M} \sum_{m=1}^M b_m \left(k, \{x_j\}_{j=1}^N \right) \quad (4.7)$$

є середнім арифметичним суджень експертів щодо корисності цієї ситуації для k -го гравця. Очевидно, що $\tilde{u}_I^{(k)} \in [0; 1]$.

Цілком зрозуміло, що оцінка $\tilde{u}_I^{(k)} = 0$, якщо усі експерти мають негативну думку щодо корисності ситуації (4.6) для k -го гравця. Також зрозуміло, що $\tilde{u}_I^{(k)} = 1$, якщо усі експерти мають позитивну думку щодо корисності цієї ситуації для k -го гравця. Маловірогідно, що випадок $\tilde{u}_I^{(k)} = 0$ або $\tilde{u}_I^{(k)} = 1$ станеться за достатньо великої кількості експертів (близько сотень). Для незначних груп експертів (не більше двох–трьох десятків) випадки таких граничних усереднених суджень є ймовірними.

Очевидно, що якщо $\tilde{u}_I^{(k)} \approx 0.5$, то близько половини всіх експертів вважають дану ситуацію корисною для k -го гравця, пропонуючи йому дотримуватись відповідного рішення. З іншого боку, близько половини всіх експертів вважають дану ситуацію невігідною для k -го гравця. Іншими словами, якщо оцінка будь-якої ситуації є близькою до значення 0,5, то експертна думка (в агрегованому смислі) є фактично невизначеною. Це означає, що експертні судження, які у сукупності дають таку оцінку, мають бути, скоріш за все, відкинуті і переглянуті у подальшому.

Звісно, якщо $\tilde{u}_I^{(k)} = 0.48$ або $\tilde{u}_I^{(k)} = 0.52$, то висновок щодо усередненої експертної оцінки залишається такими самим. Цю оцінку використовувати недоцільно. Однак, виникає інше питання: яка межа такої «недоцільності»? Скажімо, оцінка $\tilde{u}_I^{(k)} = 0.46$ може бути використана? Чи лише оцінка $\tilde{u}_I^{(k)} < 0.46$ вважатиметься прийнятною? Однозначної відповіді на ці питання, зрозуміло, не існує. Можна лише говорити про те, що усереднені експертні оцінки виду $\tilde{u}_I^{(k)} = 0.5 \pm \delta$, де значення δ вибирається з низки практичних міркувань, є недопустимими. Формально тут $\delta \in (0; \delta_{\max}]$, де $\delta_{\max} < 0.3$ (зафіксуємо саме цю межу для однозначності). Тому умова:

$$\tilde{u}_I^{(k)} \notin [0.5 - \delta; 0.5 + \delta] \quad (4.8)$$

є умовою прийняття оцінки (4.7), після чого ситуація (4.6) оцінюється як $u_I^{(k)} = \tilde{u}_I^{(k)}$.

Для прикладу візьмемо процес, коли суб'єкт ЗЕД (для визначеності покладатимемо, що це – перший гравець) повинен прийняти рішення про вихід на ринок (взаємодію) або відмову від такого виходу (відмову від взаємодії) за умови існування двох контрагентів. Усього експертів $M = 60$. Матриця виграшів суб'єкта ЗЕД є такою:

$$\mathbf{U}_1 = \left[\begin{pmatrix} 0.25 & 0.35 \\ 0.9 & 0.2 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 0.2667 & 0.4167 \\ 0.5833 & 0.3667 \end{pmatrix} \right]. \quad (4.9)$$

Зауважимо, що спочатку ситуація $\{y_1, a_2, y_3\}$ експертами була оцінена як:

$$u_{212}^{(1)} = 32/60 = 0.5333,$$

що вважається незадовільним при $\delta = 0.04$, оскільки тоді умова (4.8) порушується. У результаті повторного опитування експертів виявилося, що:

$$u_{212}^{(1)} = 35/60 = 0.5833.$$

Матриці виграшів контрагентів є такими:

$$\mathbf{U}_2 = \left[\begin{pmatrix} 0.7833 & 0.5667 \\ 0.55 & 0.95 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 0.2833 & 0.7667 \\ 0.7833 & 0.3833 \end{pmatrix} \right] \quad (4.10)$$

та

$$\mathbf{U}_3 = \left[\begin{pmatrix} 0.5833 & 0.15 \\ 0.1667 & 0.55 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 0.7667 & 0.1833 \\ 0.9167 & 0.5833 \end{pmatrix} \right]. \quad (4.11)$$

Елементи $u_{121}^{(2)}$ та $u_{211}^{(2)}$ матриці (4.10) також довелося оцінювати повторно. Ці елементи відповідають ситуаціям $\{a_1, y_2, a_3\}$ та $\{y_1, a_2, a_3\}$. Спочатку їх оцінками були:

$$u_{121}^{(2)} = 32/60 = 0.5333$$

та:

$$u_{211}^{(2)} = 30/60 = 0.5,$$

що порушувало умову (4.8). Після повторного опитування виявилось, що нові оцінки відповідають критерію прийнятності:

$$u_{121}^{(2)} = 34/60 = 0.5667$$

та

$$u_{211}^{(2)} = 33/60 = 0.55.$$

У матриці (4.11) довелося переоцінювати вже три ситуації:

$$\{a_1, a_2, a_3\}, \{y_1, y_2, a_3\}, \{y_1, y_2, y_3\},$$

де спочатку були такі оцінки:

$$u_{111}^{(3)} = 31/60 = 0.5167,$$

$$u_{221}^{(3)} = 32/60 = 0.5333,$$

$$u_{222}^{(3)} = 29/60 = 0.4833.$$

Після повторного опитування експертів нові оцінки стали такими, що відповідають умові (4.8):

$$u_{111}^{(3)} = 35/60 = 0.5833,$$

$$u_{221}^{(3)} = 33/60 = 0.55,$$

$$u_{222}^{(3)} = 35/60 = 0.5833.$$

Зауважимо, що при переоцінюванні ситуації $\{y_1, y_2, a_3\}$ з $u_{222}^{(3)} = 0.4833$ на $u_{222}^{(3)} = 0.5833$ свою думку змінили шість експертів, які стали вважати цю ситуацію вигідною для третього гравця.

Розглянемо розв'язки гри з матрицями виграшів (4.9) – (4.11). У цій грі існує дві ситуації, що рівноважні за Нешем. Перша рівноважна ситуація $\{a_1, y_2, y_3\}$ дає виграш $u_{122}^{(1)} = 0.4167$ для суб'єкта ЗЕД, а контрагенти отримують $u_{122}^{(2)} = 0.7667$ та $u_{122}^{(3)} = 0.1833$, відповідно. Друга рівноважна ситуація $\{y_1, a_2, y_3\}$ дає виграш $u_{212}^{(1)} = 0.5833$ для суб'єкта ЗЕД, а контрагенти отримують $u_{212}^{(2)} = 0.7833$ та $u_{212}^{(3)} = 0.9167$, відповідно. Як бачимо, ця ситуація є більш вигідною одночасно для усіх гравців, оскільки:

$$u_{212}^{(1)} = 0.5833 > 0.4167 = u_{122}^{(1)},$$

$$u_{212}^{(2)} = 0.7833 > 0.7667 = u_{122}^{(2)},$$

$$u_{212}^{(3)} = 0.9167 > 0.1833 = u_{122}^{(3)}.$$

Ситуація $\{y_1, a_2, y_3\}$, у якій суб'єкт ЗЕД відмовляється від взаємодії з контрагентами, також є рівноважною (ефективною) і за Парето. Для ситуації $\{y_1, a_2, y_3\}$ одночасно виконані й умова (4.4), й умова (4.5). Поряд з цією ситуацією маємо ще дві ефективні за Парето ситуації: $\{y_1, a_2, a_3\}$ й $\{y_1, y_2, a_3\}$.

У ситуації $\{y_1, a_2, a_3\}$ виграші гравців є такими: $u_{211}^{(1)} = 0.9$, $u_{211}^{(2)} = 0.55$, $u_{211}^{(3)} = 0.1667$. Так, ця ситуація з 90-відсотковою корисністю є вигідною для українського підприємства, яке оцінює гру та щодо якого така гра розглядається, однак вона є невигідною для контрагентів, особливо для другого контрагента (для третього гравця). У ситуації $\{y_1, y_2, a_3\}$ навпаки, виграш українського підприємства складає усього $u_{221}^{(1)} = 0.2$, тоді як виграшами контрагентів є $u_{221}^{(2)} = 0.95$ та $u_{221}^{(3)} = 0.55$. Сумарний виграш (корисність) гравців у ситуації $\{y_1, a_2, y_3\}$ становить:

$$0.5833 + 0.7833 + 0.9167 = 2.2833.$$

Сумарна корисність у ситуації $\{y_1, y_2, a_3\}$ є значно меншою, оскільки:

$$0.2 + 0.95 + 0.55 = 1.7,$$

а сумарна корисність у ситуації $\{y_1, a_2, a_3\}$ (яка є вигідною для українського підприємства, яке оцінює гру та щодо якого така гра розглядається, і невигідною для контрагентів такого підприємства) є ще меншою: $0.9 + 0.55 + 0.1667 = 1.6167$.

Отже, з цих трьох ситуацій найвигіднішою для усіх одночасно є ситуація $\{y_1, a_2, y_3\}$. А оскільки вона є ще й рівноважною за Нешем, то саме такі дії кожного з трьох гравців є оптимальними за вказаних умов у матрицях (4.9) – (4.11): українське підприємство відмовляється від взаємодії, перший контрагент йде на взаємодію, а другий – відмовляється від неї.

У варіанті, коли контрагент вказує, чи він взаємодіє (не взаємодіє) з кожним з контрагентів, для моделювання сценаріїв взаємодії отримаємо некоаліційну ігрову модель. Така модель виявиться діадичною грою (4.2) лише у випадку, коли $N = 2$, тобто у ситуації, коли в українського підприємства буде лише один контрагент і, відповідно, один варіант взаємодії чи її відсутності. У такій некоаліційній грі ко-

жен з N гравців буде мати 2^{N-1} чистих стратегій. Матриці вигравів гравців так само є N -вимірними масивами, але їх формат у цьому випадку може бути представлений як $\underbrace{2^{N-1} \times 2^{N-1} \times \dots \times 2^{N-1}}_{N \text{ разів}}$.

Матрицю вигравів k -го гравця позначимо через:

$$\mathbf{W}_k = \left[\mathbf{W}_G^{(k)} \right]_{\underbrace{2^{N-1} \times 2^{N-1} \times \dots \times 2^{N-1}}_{N \text{ разів}}}, \quad k = \overline{1, N}. \quad (4.12)$$

Безкоаліційна гра:

$$\left\langle \{D_k\}_{k=1}^N, \{\mathbf{W}_k\}_{k=1}^N \right\rangle \text{ при } k = \overline{1, N} \quad (4.13)$$

є моделлю варіанта сценаріїв взаємодії контрагентів, за яким кожен гравець обирає послідовність зі своїх $(N-1)$ -го контрагента, де вказується взаємодія чи відсутність взаємодії з кожним з них [48, 49]. Множина D_k складається з N елементів типу «0» та «1», де «0» на n -й позиції означає відсутність взаємодії, «1» – рішення про взаємодію контрагентом, номер якого дорівнює $n+1$, якщо $k < n$, та n за умови $k > n$. Наприклад, нехай у грі з чотирма гравцями перший гравець обирає стратегію $\{0, 1, 1\}$. Це означає, що він прийняв рішення взаємодіяти з третім та четвертим контрагентами, а з другим – взаємодії не буде. Для другого ж гравця стратегія $\{0, 1, 1\}$ означає відсутність взаємодії з першим контрагентом і рішення про взаємодію з третім та четвертим контрагентами.

Оцінювання елементів матриць $\{\mathbf{W}_k\}_{k=1}^N$ проводиться так само, як і для діадичної гри (4.2).

Експерти виставляють результати своїх суджень за анкетною (див. табл. 4.2 для першого гравця), де усього вони мають оцінити $(2^{N-1})^N = 2^{N(N-1)}$ ситуацій для кожного гравця.

Кожна ситуація індексується через множину індексів G наступним чином. Кожен набір індексів G – це трійка чисел від 1 до 4, що відповідають позиції елемента тривимірної матриці (4.2). Набори індексів розшифровуються у термінах множини D_k (див. приклад з множиною D_1). Розшифровка сприяє кращій орієнтації експертів серед значного потоку шифрів. Дані з анкети обробляються також в автоматичному режимі.

Таблиця 4.2

Типова анкета для експертного оцінювання елементів матриці рішень першого гравця у $4 \times 4 \times 4$ -грі*

Шифр ситуації (індексація для матриці виграшів через набір індексів G)	Розшифровка у термінах множини D_1 та дій контрагентів (двох інших гравців)		Оцінка ситуації (судження експерта) – ситуація вигідна для першого гравця (1) або ситуація невигідна для першого гравця (0)
1	2		3
111	{1, 1}	Обидва контрагенти взаємодіють	
211	{1, 0}		
311	{0, 1}		
411	{0, 0}		
121	{1, 1}	Перший контрагент взаємодіє з підприємством, щодо якого розглядається гра, і не взаємодіє з другим; другий – взаємодіє з усіма	
221	{1, 0}		
321	{0, 1}		
421	{0, 0}		
131	{1, 1}	Перший контрагент не взаємодіє з підприємством, щодо якого розглядається гра, і взаємодіє з другим; другий – взаємодіє з усіма	
231	{1, 0}		
331	{0, 1}		
431	{0, 0}		
141	{1, 1}	Перший контрагент не взаємодіє; другий – взаємодіє з усіма	
241	{1, 0}		
341	{0, 1}		
441	{0, 0}		
112	{1, 1}	Перший контрагент взаємодіє з усіма; другий – взаємодіє з підприємством, щодо якого розглядається гра, і не взаємодіє з першим	
212	{1, 0}		
312	{0, 1}		
412	{0, 0}		

Продовження таблиці 4.2

1	2	3
122	{1, 1}	Перший контрагент взаємодіє з підприємством, щодо якого розглядається гра, і не взаємодіє з другим; другий – взаємодіє і не взаємодіє з першим
222	{1, 0}	
322	{0, 1}	
422	{0, 0}	
132	{1, 1}	Перший контрагент не взаємодіє з підприємством, щодо якого розглядається гра, і взаємодіє з другим; другий – взаємодіє з підприємством, щодо якого розглядається гра, і не взаємодіє з першим
232	{1, 0}	
332	{0, 1}	
432	{0, 0}	
142	{1, 1}	Перший контрагент не взаємодіє; другий – взаємодіє з підприємством, щодо якого розглядається гра, і не взаємодіє з першим
242	{1, 0}	
342	{0, 1}	
442	{0, 0}	
113	{1, 1}	Перший контрагент взаємодіє з усіма; другий – не взаємодіє з підприємством, щодо якого розглядається гра, і взаємодіє з першим
213	{1, 0}	
313	{0, 1}	
413	{0, 0}	
123	{1, 1}	Перший контрагент взаємодіє з підприємством, щодо якого розглядається гра, і не взаємодіє з другим; другий – не взаємодіє з підприємством, щодо якого розглядається гра, і взаємодіє з першим
223	{1, 0}	
323	{0, 1}	
423	{0, 0}	

Продовження таблиці 4.2

1	2		3
133	{1, 1}	Обидва контрагенти <i>не взаємодіють</i> з підприємством, щодо якого розглядається гра, і взаємодіють один з одним	
233	{1, 0}		
333	{0, 1}		
433	{0, 0}		
143	{1, 1}	Перший контрагент <i>не взаємодіє;</i> другий – <i>не взаємодіє</i> з підприємством, щодо якого розглядається гра, і взаємодіє з першим	
243	{1, 0}		
343	{0, 1}		
443	{0, 0}		
114	{1, 1}	Перший контрагент взаємодіє з усіма; другий – <i>не взаємодіє</i>	
214	{1, 0}		
314	{0, 1}		
414	{0, 0}		
124	{1, 1}	Перший контрагент взаємодіє з підприємством, щодо якого розглядається гра, і <i>не взаємодіє</i> з другим; другий – <i>не взаємодіє</i>	
224	{1, 0}		
324	{0, 1}		
424	{0, 0}		
134	{1, 1}	Перший контрагент <i>не взаємодіє</i> з підприємством, щодо якого розглядається гра, і взаємодіє з другим; другий – <i>не взаємодіє</i>	
234	{1, 0}		
334	{0, 1}		
434	{0, 0}		
144	{1, 1}	Обидва контрагенти <i>не взаємодіють</i>	
244	{1, 0}		
344	{0, 1}		
444	{0, 0}		

* сформовано автором

Як і при розв'язуванні гри (4.2), під розв'язком гри (4.13) будемо розуміти таке поєднання (комбінацію) чистих стратегій усіх контрагентів (гравців):

$$\{z_j^*\}_{j=1}^N \text{ при } z_j^* \in D_j, \quad (4.14)$$

за якого забезпечується повна взаємовигідність, рівновага та відкритість (справедливість) у розподілі корисностей. Ситуація (4.14), яка відповідає переліку індексів G^* , є рівноважною за Нешем, якщо для будь-якої ситуації:

$$\{z_j\}_{j=1}^N \text{ при } z_j \in D_j \quad (4.15)$$

з переліком індексів G виконується нерівність [48, 49]:

$$w_G^{(k)} \leq w_{G^*}^{(k)} \quad \forall k \in \overline{1, N}. \quad (4.16)$$

Ситуація (4.14) є рівноважною за Парето у гри (4.13), якщо не існує переліку індексів $G^{(0)}$ такого, що для кожного $k \in \overline{1, N}$ виконано нерівності [48, 49, 449]:

$$w_{G^*}^{(k)} \leq w_{G^{(0)}}^{(k)} \text{ та } w_{G^*}^{(k_0)} < w_{G^{(0)}}^{(k_0)}, \quad (4.17)$$

де k_0 є номером деякого гравця ($k_0 \in \overline{1, N}$).

Середнє арифметичне суджень експертів щодо корисності ситуації (4.15) для k -го гравця позначимо через $\tilde{w}_G^{(k)}$, де:

$$\tilde{w}_G^{(k)} = \frac{1}{M} \sum_{m=1}^M s_m \left(k, \{x_j\}_{j=1}^N \right), \quad (4.18)$$

причому $s_m \left(k, \{x_j\}_{j=1}^N \right)$ є оцінкою (судженням) m -го експерта щодо вигідності ситуації (4.15) для k -го гравця. Звісно, ця оцінка є дуже простою: може бути лише $s_m \left(k, \{x_j\}_{j=1}^N \right) = 0$ або $s_m \left(k, \{x_j\}_{j=1}^N \right) = 1$. Аналогічно умові (4.8) для діадичної гри, умовою прийняття оцінки (4.18) є:

$$\tilde{w}_G^{(k)} \notin [0.5 - \delta; 0.5 + \delta], \quad (4.19)$$

після чого ситуація (4.15) оцінюється як $w_G^{(k)} = \tilde{w}_G^{(k)}$.

На рис. 4.8 показано матриці виграшів суб'єкта ЗЕД і двох контрагентів у грі (4.13). Тут кожен учасник взаємодії вибирає конкретно тих, з ким він буде взаємодіяти, і тих, з ким він взаємодіяти не буде.

$W(:, :, 1, 1) =$	0.1500	0.0833	0.1167	0.3500
	0.7833	0.4500	0.4667	0.4333
	0.6833	0.6500	0.3167	0.7500
	0.4833	0.6833	0.9833	0.2167
$W(:, :, 2, 1) =$	0.3333	0.3000	0.9000	0.3333
	0.4500	0.6667	0.2000	0.7500
	0.7167	0.8167	0.7333	0.3000
	0.2667	0.7333	0.7833	0.1500
$W(:, :, 3, 1) =$	0.6167	0.4000	0	0.7000
	0.2333	0.5167	0.8667	0.3833
	0.1500	0.8333	0.0667	0.9500
	0.7167	0.5500	0.5667	0.5333
$W(:, :, 4, 1) =$	0.7833	0.7333	0.0833	0.4000
	0.1333	0.0500	0.1500	0.9000
	0.8667	0.1167	0.8667	0.6167
	0.6000	0.3833	0.9500	0.7667
$W(:, :, 1, 2) =$	0.8167	0.9167	0.5500	0.9333
	0.1167	0.0667	0.1000	0.3167
	0.8167	0.6833	0.4500	0.9667
	0.4333	0.1000	0.0333	0.9333
$W(:, :, 2, 2) =$	0.4833	0.6000	0.5500	0.2000
	0.7500	0.3333	0.3167	0.2500
	0.4333	0.7833	0.2167	0.7500
	0	0.7000	0.8667	0.5167
$W(:, :, 3, 2) =$	0.5167	0.5833	0.7833	0.7000
	0.2833	0.2000	0.8000	0.0833
	0.7833	0.1000	0.2000	0.5667
	0.9833	0.0500	0.0333	0.2000
$W(:, :, 4, 2) =$	0.4667	0.2667	0.1667	0.9167
	0.5500	0.7000	0.1833	0.9000
	0.3500	0.3333	0.0500	0.9833
	0.2833	0.7500	0.5833	0.7333
$W(:, :, 1, 3) =$	0.2000	0.4333	0.9500	0.5500
	0.4500	0.7500	0.4167	0.0833
	0.2500	0.6000	0.3667	0.1000
	0.0833	0.1667	0.4000	0.8667
$W(:, :, 2, 3) =$	0.8000	0.4667	0.8167	0.3500
	0.3167	0.4500	0.9333	0.1000
	0.0667	0.7333	0.3333	0.0333
	0.0333	0.6500	0.9833	0.6000
$W(:, :, 3, 3) =$	0.6667	0.3167	0.3833	0.1000
	0.4667	0.3167	0.6833	0.2833
	0.3500	0.8000	0.4667	0.4167
	0.8000	0.8667	0.7000	0.4833
$W(:, :, 4, 3) =$	0.7167	0.8500	0.0167	0.8167
	0.5000	0.6000	0.1667	0.5667
	0.4833	0.5333	0.5167	0.3500
	0.2333	0.4667	0.8500	0.9667

Рис. 4.8. Матриці виграшів $\{W_k\}_{k=1}^3$ суб'єкта ЗЕД (перший гравець) і двох контрагентів у грі (4.13)*
* розраховано автором

На рис. 4.9 показані розв'язки цієї гри. Усього виявилось дві рівноваги за Нешем і десять ефективних ситуацій за Парето. Як бачимо, обидві ситуації, що є рівноважними за Нешем, виявляються ще й ефективними за Парето, задовольняючи одночасно умовам (4.16) та (4.17). Перша ситуація має шифр «244», де обидва контрагенти не взаємодіють, а підприємство взаємодіє лише з першим з них. Її сумарна корисність складає:

$$0.9 + 0.9 + 0.5667 = 2.3667.$$

$W(:, :, 1, 1) =$ 0.1500 0.0833 0.1167 0.3500 0.7833 0.4500 0.4667 0.4333 0.6833 0.6500 0.3167 0.7500 0.4833 0.6833 0.9833 0.2167	$W(:, :, 3, 1) =$ 0.6167 0.4000 0 0.7000 0.2333 0.5167 0.8667 0.3833 0.1500 0.8333 0.0667 0.9500 0.7167 0.5500 0.5667 0.5333	$W(:, :, 4, 1) =$ 0.7833 0.7333 0.0833 0.4000 0.1333 0.0500 0.1500 0.9000 0.8667 0.1167 0.8667 0.6167 0.6000 0.3833 0.9500 0.7667	$W(:, :, 1, 2) =$ 0.8167 0.9167 0.5500 0.9333 0.1167 0.0667 0.1000 0.3167 0.8167 0.6833 0.4500 0.9667 0.4333 0.1000 0.0333 0.9333	$W(:, :, 2, 2) =$ 0.4833 0.6000 0.5500 0.2000 0.7500 0.3333 0.3167 0.2500 0.4333 0.7833 0.2167 0.7500 0 0.7000 0.8667 0.5167	$W(:, :, 3, 2) =$ 0.5167 0.5833 0.7833 0.7000 0.2833 0.2000 0.8000 0.0833 0.7833 0.1000 0.2000 0.5667 0.9833 0.0500 0.0333 0.2000	$W(:, :, 4, 2) =$ 0.4667 0.2667 0.1667 0.9167 0.5500 0.7000 0.1833 0.9000 0.3500 0.3333 0.0500 0.9833 0.2833 0.7500 0.5833 0.7333	$W(:, :, 1, 3) =$ 0.2000 0.4333 0.9500 0.5500 0.4500 0.7500 0.4167 0.0833 0.2500 0.6000 0.3667 0.1000 0.0833 0.1667 0.4000 0.8667	$W(:, :, 2, 3) =$ 0.8000 0.4667 0.8167 0.3500 0.3167 0.4500 0.9333 0.1000 0.0667 0.7333 0.3333 0.0333 0.0333 0.6500 0.9833 0.6000	$W(:, :, 3, 3) =$ 0.6667 0.3167 0.3833 0.1000 0.4667 0.3167 0.6833 0.2833 0.3500 0.8000 0.4667 0.4167 0.8000 0.8667 0.7000 0.4833	$W(:, :, 4, 3) =$ 0.7167 0.8500 0.0167 0.8167 0.5000 0.6000 0.1667 0.5667 0.4833 0.5333 0.5167 0.3500 0.2333 0.4667 0.8500 0.9667
---	--	---	---	--	---	---	---	---	---	---

Рис. 4.9. Розв'язки гри з відповідними матрицями $\{W_k\}_{k=1}^3$ *

* розраховано автором

Примітки: у рис. 4.9 овалами обведені дві рівноважні за Нешем ситуації (пронумеровані праворуч); прямокутниками обведено десять ефективних ситуацій за Парето (пронумеровані ліворуч)

Друга ситуація має шифр «413», де ми не входимо в жодну з взаємодій, перший контрагент взаємодіє з усіма, а другий – не взаємодіє з нами і взаємодіє з першим. Сумарна корисність ситуації «413» становить:

$$0.7167 + 0.9833 + 0.8 = 2.5,$$

що краще від ситуації «244». Однак, це не найбільша сумарна корисність, оскільки ефективна за Парето ситуація «432» дає ще більший результат:

$$0.7833 + 0.8667 + 0.9833 = 2.6333.$$

У цій ситуації ми також не взаємодіємо ні з ким, але перший контрагент, не взаємодіючи з нами, взаємодіє з другим; другий – взаємодіє з нами і не взаємодіє з першим.

Ситуація «432» не є рівноважною за Нешем, але вона більш вигідна для усієї трійки учасників ринкового процесу, ніж найвигідніша, рівноважна за Нешем, ситуація «413». При переході з ситуації «413» до ситуації «432» втрачатиме лише другий гравець (перший контрагент), що складатиме 0.1166 одиниць корисності. За цих умов і підприємство, щодо якого розглядається гра, і другий контрагент можуть домовитися про деяку компенсацію першому контрагенту заради збереження хиткої, але ефективної ситуації «432».

Отже, розроблена модель сценаріїв взаємодії контрагентів та оцінювання наслідків вибору оптимального сценарію взаємодії суб'єкта ЗЕД з іноземними контрагентами, дозволяє, з використанням експертних методів для формування первинних оцінок, будувати у матричній формі сценарії взаємодії між підприємством та його контрагентами (з урахуванням взаємодії між окремими контрагентами), кількісно оцінювати вигідність кожного з таких сценаріїв та здійснювати вибір найбільш оптимального за критерієм корисності сценарію на основі рівноваги за Нешем або за Парето.

Тестування моделі на прикладі умовних даних підтвердило можливість побудови сценаріїв взаємодії, оцінювання корисності для кожного з учасників під час реалізації такої взаємодії, та можливість пошуку оптимального за критерієм корисності сценарію взаємодії за умови надання первинних даних для розрахунку. Тестування моделі дозволило виявити, що рівновага за Нешем та Парето часто (але не завжди) збігаються.

З метою практичного вирішення завдання моделювання процесів взаємодії підприємства та потенційних контрагентів у контексті забезпечення економічної безпеки у сфері ЗЕД на засадах безпекорієнтованого підходу доцільно використати розроблену модель на прикладі реальних вітчизняних підприємств.

4.3. Сценарний аналіз ризиків та загроз у реалізації ЗЕД промислових підприємств при взаємодії з потенційними контрагентами

Після вибору контрагента та моделювання взаємодії з ним з точки зору збігу інтересів, визначення корисності, пошуку форм взаємодії, які забезпечують максимізацію такої корисності тощо, наступним

етапом є фактичне здійснення взаємодії з такими партнерами. Очевидно, що взаємодія із зовнішніми контрагентами може бути описана на засадах процесного підходу як сукупність певних процесів. Параметри таких процесів, їхня узгодженість будуть визначати умови такої взаємодії та її результат.

Одним з актуальних питань, під час взаємодії із зовнішнім контрагентом, є уникнення можливих ризиків та загроз, а умовою такого уникнення є їхнє визначення та забезпечення готовності підприємства до таких можливих неочікуваних подій. З цією метою пропонується до безпосередньої взаємодії з контрагентом здійснити сценарний аналіз ризиків та загроз, що можуть виникати у реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Такий сценарний аналіз ризиків та загроз пропонується принципово провести у декілька етапів (рис. 4.10): ідентифікація можливих «місць» виникнення ризиків та загроз; встановлення переліку можливих ризиків та загроз; оцінка ймовірності кожного з можливих ризиків та загроз; оцінка наслідків можливих ризиків та загроз; оцінка контрагента для співпраці; оцінка вигід контрагента від співпраці; формування сценаріїв дій підприємства внаслідок актуалізації ризиків та загроз.

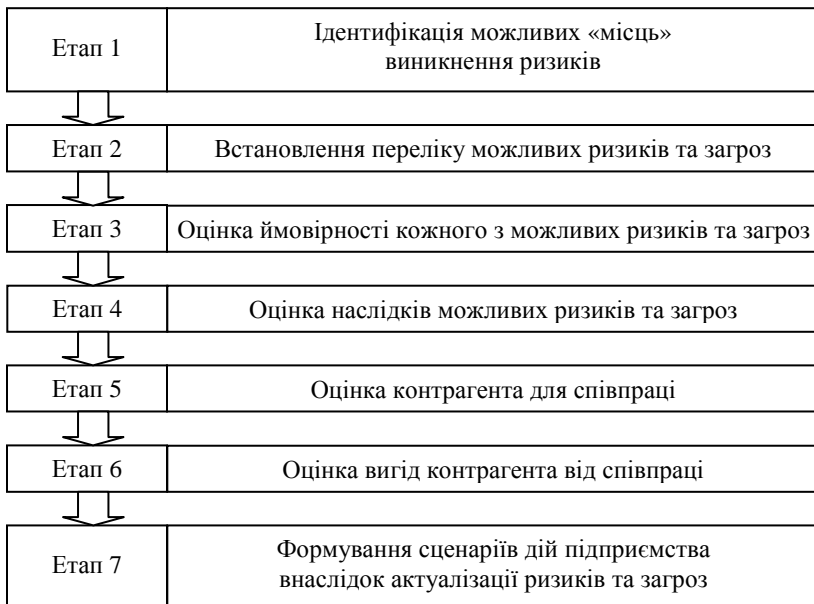


Рис. 4.10. Етапи проведення сценарного аналізу ризиків та загроз

Розкриття змісту кожного з етапів є корисним для більш повного висвітлення пропозицій щодо сценарного аналізу ризиків та загроз, що можуть виникати у реалізації зовнішньоекономічної діяльності під час взаємодії із зовнішніми контрагентами.

Перш за все, необхідною є ідентифікація можливих «місць» виникнення ризиків і загроз. Задля цього скористуємось процесним підходом і на його засадах побудуємо модель взаємодії підприємства із суб'єктом ЗЕД. Найпростіша така модель представлена на рис. 4.11.

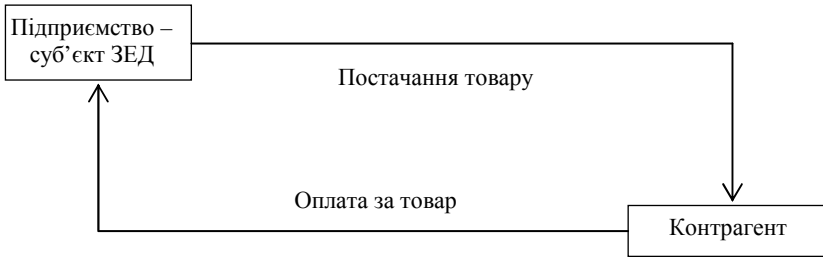


Рис. 4.11. Приклад побудови моделі взаємодії підприємства – суб'єкта ЗЕД із контрагентом (на прикладі операції купівлі-продажу)

Така сформована базова модель взаємодії підприємства – суб'єкта ЗЕД з контрагентом (на прикладі операції купівлі-продажу) дозволяє виявити можливі ризики, що можуть виникати під час здійснення такої зовнішньоекономічної операції. Такі ризики й загрози прив'язані до конкретних операцій (див. рис. 4.12).

Кожен з процесів у взаємодії підприємства – суб'єкта ЗЕД з контрагентом може призводити до виникнення певних ризиків та загроз, й виявлення таких ризиків та загроз зручно робити як раз на засадах процесного підходу. Переваги саме процесного підходу, на відміну від класичного сценарного аналізу, який базується на питанні «що буде, якщо?», полягає у забезпеченні прив'язки можливих ризиків та загроз до конкретних процесів, що забезпечує повноту виявлення таких ризиків й загроз, послідовне обстеження всіх процесів взаємодії, а, отже, сприяє більш повному виявленню тих ризиків та загроз, які можуть негативно впливати на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У сфері ЗЕД кінематика процесів взаємодії буде істотно залежати від специфіки самої зовнішньоекономічної операції (експорт, імпорту, толлінг тощо), а кількість учасників взаємодії та їх вплив на ЗЕД може певним чином відрізнитися залежно від позиції двох основних суб'єктів – вітчизняного підприємства і контрагента.

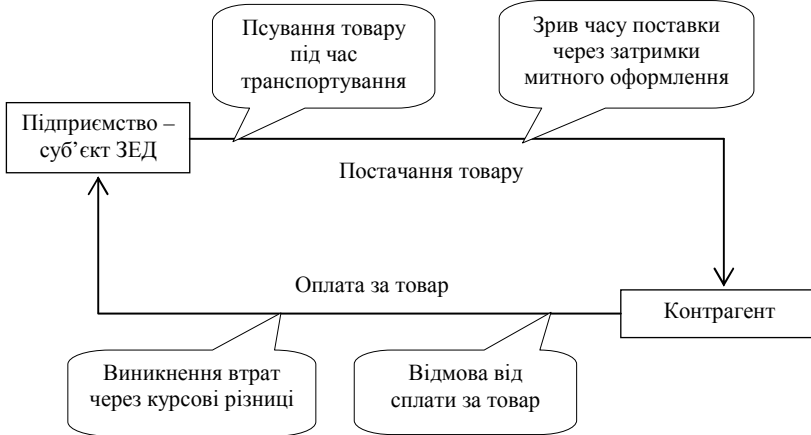


Рис. 4.12. Приклад виявлення ризиків і загроз, що можуть виникати у взаємодії підприємства – суб'єкта ЗЕД з контрагентом (на прикладі операції купівлі-продажу)*

* розроблено автором

Основні суб'єкти, процеси та ризики реалізації зовнішньоекономічних операцій з позиції процесного підходу наведено у таблиці 4.3.

Таблиця 4.3

Основні суб'єкти, процеси та ризики реалізації зовнішньоекономічних операцій з позиції процесного підходу

Процес	Ризик	Наслідок
1. Підприємство – суб'єкт ЗЕД		
Укладання зовнішньоекономічних договорів; сертифікація продукції; страхування продукції	Неякісне відображення умов договору у відповідному документі	Невиконання сторонами договору його умов у повному обсязі
	Юридичні колізії при укладанні договору	Неможливість укладання договору
	Проблеми з отриманням сертифіката на продукцію	Неможливість перетину митного кордону
	Відсутність страховки	Відмова митного брокера здійснювати декларування; відмова перевізника транспортувати вантаж
	Халатність представника підприємства при укладанні договорів, отриманні сертифікатів і страхуванні	Фінансові та іміджеві втрати підприємства
	Свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів	

Продовження таблиці 4.3

Процес	Ризик	Наслідок
2. Митний брокер		
Декларування товарів	Неякісна підготовка пакета документів для митного оформлення товарів	Можливість простоїв товару на митному кордоні
	Затягування часу підготовки документів	Зрив термінів виконання договору
	Неправильне заповнення декларації	Фінансові санкції; можливість простоїв товару на митному кордоні
	Опортуністична поведінка	Фінансові та іміджеві втрати
3. Перевізник		
Перевезення товарів	Документально-дозвільний	Можливість простоїв товару на митному кордоні
	Габаритно-ваговий	
	Облік транспортних засобів	
	Невиконання умов контракту щодо часу доставки товарів	Фінансові санкції
	Псування та пошкодження товару у процесі транспортування	
	Недостатній досвід міжнародних перевезень	Фізичне пошкодження товару; можливість простоїв товару на митному кордоні
	Контрабанда	Можливість простоїв товару на митному кордоні або арешт вантажу з подальшим притягненням до відповідальності винних осіб; невиконання терміну доставки товару
4. Посередник (суб'єкт іноземного ринку)		
Оформлення і супровід продукції з моменту її попадання на склад і до моменту доставки на склад замовника	Опортуністична поведінка	Свідоме генерування претензій від контрагента; завищення логістичних і трансакційних витрат; фінансові втрати

Продовження таблиці 4.3

Процес	Ризик	Наслідок
5. Фіскальні органи		
5.1. Суб'єкти митного регулювання		
Митне оформлення; митний контроль	Порушення митних правил	Можливість простоїв товару на митному кордоні; невиконання терміну доставки товару
	Контрабанда	Можливість простоїв товару на митному кордоні або арешт вантажу з подальшим притягненням до відповідальності винних осіб; невиконання терміну доставки товару
	Збільшення часу митного оформлення	Можливість простоїв товару на митному кордоні; невиконання терміну доставки товару
	Можливість поглибленого огляду товарів	
5.2. Суб'єкти податкового регулювання		
Оподаткування; контроль дотримання законодавства у податковій сфері	Неповернення ПДВ при експорті і помилки нарахування при імпорті товарів	Недоотримання сум повернення ПДВ; неправильний розрахунок суми ПДВ
	Суперечки при сплаті акцизного податку	Фінансові санкції
	Суперечки при сплаті мита	
6. Контрагент		
Контроль якості продукції; оплата продукції	Відмова від сплати за товар	Фінансові втрати
	Затягування часу з розрахунками за товар	Виникнення втрат через курсові різниці
	Технічні проблеми з перерахунком коштів	Виникнення втрат через курсові різниці; недоотримання частини платежу
	Претензії щодо якості товару	Фінансові втрати

З метою деталізації ризиків та їх наслідків, було виділено основні суб'єкти, які задіяні у процесі реалізації зовнішньоекономічних операцій, з виділенням основних процесів, безпосередніми учасниками

яких є зазначені суб'єкти. Саме така їх кількість і склад (підприємство – суб'єкт ЗЕД, митний брокер, перевізник, посередник, фіскальні органи, контрагент) обумовлений вагомістю впливу на результат реалізації зовнішньоекономічної угоди і дозволяє чітко визначити місце кожного суб'єкта у зазначеному процесі.

Зрозуміло, що основними суб'єктами є вітчизняне підприємство – суб'єкт ЗЕД і контрагент. Саме їх позиція певною мірою регулює кількість учасників операцій у сфері ЗЕД і ступінь аутсорсингу певних видів робіт. Наприклад, підприємство може самостійно декларувати товари, а може скористатись послугами митного брокера або посередника.

Отже, використовуючи рис. 4.11 та 4.12 і таблицю 4.3, представляється можливим побудувати реальну модель взаємодії підприємства – суб'єкта ЗЕД з контрагентом, тобто сукупність таких моделей для різних операцій (рис. 4.13–4.16). При цьому, враховуючи результати польових досліджень специфіки ЗЕД вітчизняних промислових підприємств можна констатувати, що основними у сфері ЗЕД є операції експорту та імпорту з/без залучення посередників. Отже, основними є чотири варіанти: 1) експорт; 2) експорт за допомогою посередника; 3) імпорт; 4) імпорт за допомогою посередника.

Представимо у графічному вигляді операцію експорту продукції з виділенням основних суб'єктів та процесів (рис. 4.13).

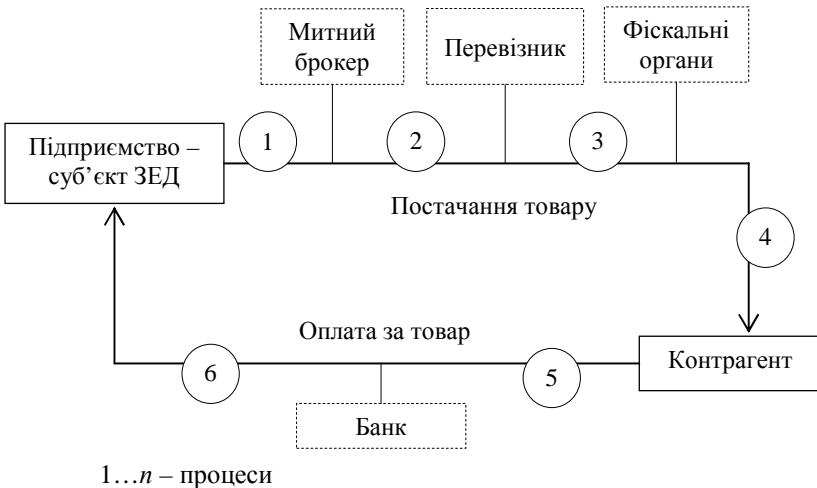


Рис. 4.13. Основні суб'єкти та процеси при здійсненні експорту продукції*
* розроблено автором

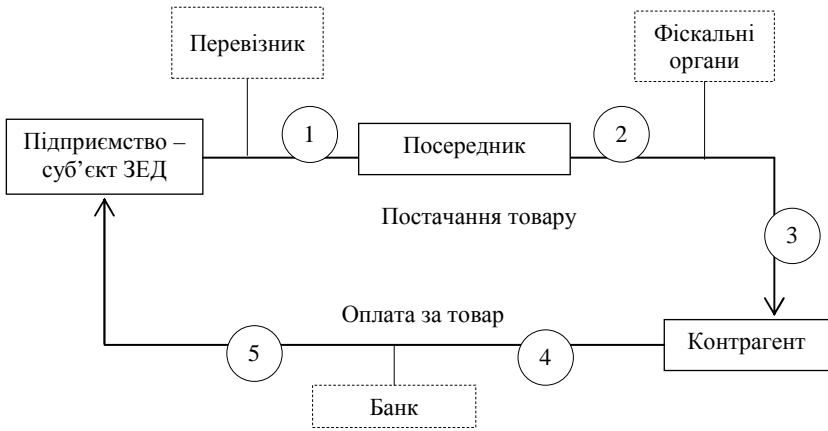
На першому етапі підприємство разом з митним брокером здійснює підготовку всіх необхідних документів для перетину митного кордону і транспортування товарів до контрагента. Отримуються необхідні сертифікати, здійснюється страхування визначаються всі відомості, необхідні для декларування продукції. Після цього укладається угода з перевізником, при цьому компанія-перевізник вимагає відповідний документальний супровід вантажу і підприємство – суб'єкт ЗЕД їх надає. На третьому етапі відбувається транспортування продукції до митного кордону і завершується цей етап митним оформленням вантажу, однак за умови виникнення митних ризиків у відповідній автоматизованій системі або іншій інформації, що надійшла до фіскальних органів щодо сумнівності операції, здійснюється поглиблений огляд і застосовуються інші процедури митного контролю. Після проходження митного кордону, товар транспортується безпосередньо контрагенту (етап 4) або у деяких випадках – на митний склад, а далі контрагент його забирає зі складу.

Після отримання товару (якщо не було повної передоплати товару, як виключення) здійснюється контроль якості товару. На п'ятому етапі відбувається оплата товару і перерахунок коштів у банк. Оскільки частина валютної виручки, за рішенням центрального банку, може підлягати обов'язковому продажу, то на шостому етапі відбувається реалізація частини валюти, і лише тоді отримані суми поступають у розпорядження підприємства у повному обсязі без законодавчих обмежень. Деталізація ризиків у розрізі відповідних суб'єктів і процесів наведена у таблиці 4.3.

Експорт продукції за допомогою посередника здійснюється за схожою схемою (див. рис. 4.14).

Послуги митного брокера практично не використовують, оскільки декларування здійснює посередник, а вітчизняне підприємство – суб'єкт ЗЕД оформлює необхідні первинні документи самостійно, а з фіскальними органами взаємодіє посередник. При цьому розрахунки у переважній більшості випадків здійснюються безпосередньо між підприємством і контрагентом.

На сьогодні для більшості європейських компаній, що взаємодіють з вітчизняними, більш вигідно використовувати посередників, або навіть створювати окремі підрозділи чи компанії на території країни-партнера. Це пояснюється можливістю контролю продукції ще на митній території виробника і наявністю компетентних працівників у посередника, що систематично займаються декларуванням товарів і здатні істотно знизити трансакційні витрати у процесі здійснення зовнішньоекономічних операцій.

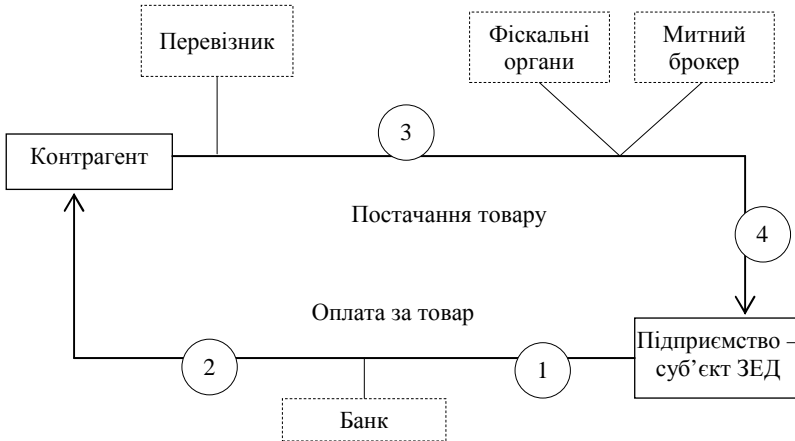


1...n – процеси

Рис. 4.14. Основні суб'єкти та процеси при здійсненні експорту продукції за участю посередника*

* розроблено автором

Щодо операцій імпорту продукції без і за участі посередника (рис. 4.15–4.16), то їх схеми є певним чином «обернені» по відношенню до попередніх схем (див. рис. 4.13–4.14).



1...n – процеси

Рис. 4.15. Основні суб'єкти та процеси при здійсненні імпорту продукції*

* розроблено автором

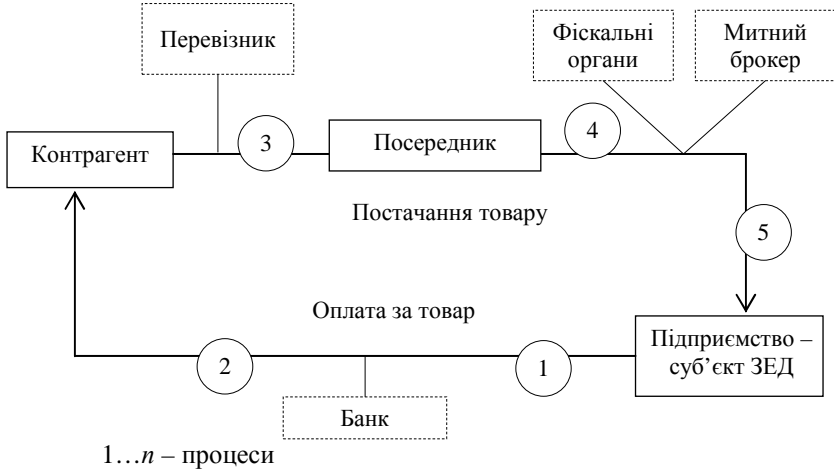


Рис. 4.16. Основні суб'єкти та процеси при здійсненні імпорту продукції за участю посередника*

* розроблено автором

Оскільки на першому етапі здійснюється перерахування коштів за товар у банківську установу (купівля валюти і зарахування на відповідний рахунок), на другому етапі кошти перераховують контрагенту. Контрагент відвантажує продукцію перевізнику і на митному кордоні вже за допомогою вітчизняного підприємства (переважно відповідного митного брокера) здійснюється оформлення імпорту з виникненням відповідних податкових зобов'язань. І лише після здійснення всіх формальностей на митному кордоні за участі вітчизняних фіскальних органів, перевізник доставляє товар вітчизняному підприємству – суб'єкту ЗЕД.

У деяких випадках використовують також послуги посередника, який переважно вирішує проблеми оформлення товарів саме на митній території виробника.

Побудовані рис. 4.13–4.16 дозволяють представити основні зовнішньоекономічні операції у розрізі окремих процесів та суб'єктів і для кожного з цих процесів деталізувати ризики та загрози, що можуть виникати. Однак, саме по собі виявлення ризику є доцільним і доречним, але недостатнім для його уникнення та оцінки впливу на діяльність підприємства. Заслугує на увагу оцінка ймовірності та наслідків загроз і ризиків, які були виявлені під час аналізу співпраці підприємства з його контрагентами на засадах процесного підходу. Окремим питанням в такому випадку постає вибір шкали оцінки. Тради-

ційно, ймовірність оцінюється на основі одиничної шкали, а наслідки загроз та ризиків оцінюються у вартісному вимірі. Проте, таке суто кількісне вираження ймовірності та наслідків загроз і ризиків має своє обмеження щодо точності розрахунку – далеко не за всіх умов можна кількісно точно їх розрахувати. Тому пропонується скористатися ординальною шкалою (на основі трансформації шкали Лайкерта [401]).

Оцінку ймовірності та наслідків загроз і ризиків співпраці підприємства із контрагентами пропонується здійснити у табличній формі (табл. 4.4) за даними рис. 4.13–4.16 та з використанням таблиці 4.3.

Таблиця 4.4

Оцінка ризиків та загроз підприємства – суб'єкта ЗЕД у розрізі основних суб'єктів і процесів при здійсненні експорту продукції*

Ризик/загроза	Ймовірність	Важкість наслідку
Неякісне відображення умов договору у відповідному документі	Нижча за середню	Вища за середню
Юридичні колізії при укладанні договору	Середня	Висока
Проблеми з отриманням сертифіката на продукцію	Вища за середню	
Відсутність страховки	Низька	
Халатність представника підприємства при укладанні договорів, отриманні сертифікатів та страхуванні	Нижча за середню	Нижча за середню
Свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів	Низька	Вища за середню
Неякісна підготовка пакета документів для митного оформлення товарів	Нижча за середню	Середня
Затягування часу підготовки документів	Висока	
Неправильне заповнення декларації	Вища за середню	Висока
Опортуністична поведінка митного брокера	Нижча за середню	Низька
Документально-дозвільний	Середня	Висока
Габаритно-ваговий	Низька	
Обліку транспортних засобів		
Невиконання умов контракту щодо часу доставки товарів	Висока	Середня
Псування та пошкодження товару у процесі транспортування	Нижча за середню	Висока
Недостатність досвіду міжнародних перевезень		Нижча за середню

Продовження таблиці 4.4

Ризик/загроза	Ймовірність	Важкість наслідку
Контрабанда	Низька	Висока
Порушення митних правил	Нижча за середню	
Збільшення часу митного оформлення	Висока	Вища за середню
Можливість поглибленого огляду товарів	Низька	Нижча за середню
Неповернення ПДВ	Середня	Висока
Відмова від сплати за товар	Нижча за середню	
Затягування часу із розрахунками за товар	Середня	Вища за середню
Технічні проблеми з перерахунком коштів		Середня
Претензії щодо якості товару	Вища за середню	Вища за середню

* сформовано автором з використанням табл. Е.1 (додаток Е)

Як свідчать дані таблиці 4.3, при здійсненні операції експорту продукції вітчизняний суб'єкт ЗЕД стикається з доволі значною кількістю ризиків і загроз. Всі вони мають різний ступінь впливу на діяльність підприємства і, відповідно, мають різні наслідки, хоча визначальним фактором є ймовірність їх настання. Дійсно, якщо ймовірність настання негативної ситуації мінімальна, то витратити надмірні зусилля на запобігання такої ситуації не зовсім доцільно, оскільки вона може взагалі ніколи не відбутися. Інша ситуація спостерігається, коли ймовірність настання загрозової ситуації висока або її рівень вищий за середній. Це змушує менеджмент підприємства разом з службою економічної безпеки (за її наявності) приймати відповідні рішення і реалізовувати контрзаходи, щодо запобігання таким негативним явищам.

Характерною особливістю ризиків у сфері ЗЕД, є їх концентрація у процесах, пов'язаних із проходженням митного кордону і оформлення зовнішньоекономічних контрактів. Хоча за наявності посередника у взаємодії вітчизняного підприємства – суб'єкта ЗЕД та контрагента, ситуація дещо змінюється (див. табл. 4.5).

Основною особливістю для вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД при здійсненні експортних операцій за участі посередника є зменшення кількості ризиків і загроз (додаток Е, табл. Е.2) внаслідок їх часткової концентрації у межах відповідальності посередника. Так, перевізник доставляє товар на склад посередника і може не здійснювати міжнародні перевезення, оскільки посередник має право використовувати інші види транспорту і перевізників, а це вже не є відповідальністю підприємства – суб'єкта ЗЕД.

Таблиця 4.5

**Оцінка ризиків та загроз підприємства – суб'єкта ЗЕД
у розрізі основних суб'єктів та процесів
при здійсненні експорту продукції за участі посередника***

Ризик/загроза	Ймовірність	Важкість наслідку	
Неякісне відображення умов договору у відповідному документі	Нижча за середню	Вища за середню	
Юридичні колізії при укладанні договору	Середня	Висока	
Проблеми з отриманням сертифіката на продукцію	Вища за середню		
Відсутність страховки	Низька		
Халатність представника підприємства при укладанні договорів, отриманні сертифікатів та страхуванні	Нижча за середню	Нижча за середню	
Свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів	Низька	Вища за середню	
Невиконання умов контракту щодо часу доставки товарів		Висока	
Псування та пошкодження товару у процесі транспортування			
Недостатність досвіду міжнародних перевезень			
Опортуністична поведінка посередника			Середня
Порушення митних правил			Низька
Контрабанда			
Неповернення ПДВ	Нижча за середню	Нижча за середню	
Відмова від сплати за товар		Висока	
Затягування часу з розрахунками за товар	Середня	Вища за середню	
Технічні проблеми з перерахунком коштів		Середня	
Претензії щодо якості товару	Вища за середню	Вища за середню	

*сформовано автором з використанням табл. Е.2 (додаток Е)

Митне оформлення і взаємодію з фіскальними органами здійснює також посередник, однак частково може відповідати і вітчизняне підприємство-виробник. При цьому, попередньо зовнішньоекономічні

контракти укладаються між підприємством – суб'єктом ЗЕД і контрагентом, відповідно, ризики присутні, однак за участі посередника відповідальність сторін дещо зменшується.

Інша ситуація спостерігається при здійсненні імпорту товарів вітчизняними підприємствами – суб'єктами ЗЕД як без участі посередника, так і за його участі (табл. 4.6 та 4.7).

Таблиця 4.6

**Оцінка ризиків та загроз підприємства – суб'єкта ЗЕД
у розрізі основних суб'єктів та процесів при здійсненні імпорту товарів***

Ризик/загроза	Ймовірність	Важкість наслідку
Неякісне відображення умов договору у відповідному документі	Нижча за середню	Вища за середню
Юридичні колізії при укладанні договору	Середня	Висока
Виникнення курсових різниць при купівлі валюти	Висока	
Організаційно-технічна складність розрахунків	Вища за середню	Вища за середню
Халатність представника підприємства при укладанні договорів	Нижча за середню	Нижча за середню
Свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів	Низька	Висока
Відмова у постачанні товарів		
Затягування часу з відвантаження товару	Нижча середньої	Низька
Технічні проблеми з отриманням коштів	Низька	
Претензії щодо якості товару	Нижча за середню	Нижча за середню
Псування та пошкодження товару у процесі транспортування		Висока
Порушення митних правил	Середня	Середня
Контрабанда	Низька	Висока
Збільшення часу митного оформлення		Середня
Суперечки щодо сплати мита	Нижча за середню	Вища за середню
Помилки при нарахуванні податкових зобов'язань	Низька	Висока
Суперечки при сплаті акцизного податку		

*сформовано автором з використанням табл. Е.3 (додаток Е)

Здійснення імпорту товарів підприємством самостійно (табл. 4.6) і з допомогою посередника (табл. 4.7), відбувається за умови перерахування передоплати за товари відповідному контрагенту.

Таблиця 4.7

**Оцінка ризиків та загроз підприємства – суб'єкта ЗЕД
у розрізі основних суб'єктів та процесів
при здійсненні імпорту товарів за участі посередника**

Ризик/загроза	Ймовірність	Важкість наслідку
Неякісне відображення умов договору у відповідному документі	Нижча за середню	Вища за середню
Юридичні колізії при укладанні договору	Середня	Висока
Виникнення курсових різниць при купівлі валюти	Висока	
Організаційно-технічна складність розрахунків	Вища за середню	Вища за середню
Халатність представника підприємства при укладанні договорів	Нижча за середню	Нижча за середню
Свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів	Низька	Висока
Відмова у постачанні товарів		
Затягування часу з відвантаження товару	Нижча за середню	Низька
Технічні проблеми з отриманням коштів	Низька	
Претензії щодо якості товару	Нижча за середню	Нижча за середню
Псування та пошкодження товару у процесі транспортування		Висока
Опортуністична поведінка посередника	Низька	Висока
Суперечки щодо сплати мита	Нижча за середню	
Помилки нарахування податкових зобов'язань	Низька	Висока

*сформовано автором з використанням табл. Е.4 (додаток Е)

Переважну більшість ризиків, пов'язаних з транспортуванням і перетином митного кордону несе контрагент. Відповідно, його надійність є суттєвою для успішного проведення операцій і подальшого вільного обігу товарів територією України. Митний брокер може бути задіяний, за бажанням підприємства – суб'єкта ЗЕД, однак за наявності посередника – послуги митного брокера, як правило, не використовують. Взаємодія з фіскальними органами пов'язана з правильним нарахуванням ПДВ і мита. У такій ситуації заслуговують на увагу управ-

лінців та фахівців з економічної безпеки найбільш загрозливі ризики для кожного з видів зовнішньоекономічних операцій, щодо яких було побудовано відповідні процесні схеми взаємодії (рис. 4.13–4.16) та виявлено певні ризики й загрози (табл. 4.3–4.7). Для визначення першочерговості реалізації управлінського впливу, відповідно до важливості ризиків і загроз, пропонується виділити чотири зони ризиків (табл. 4.8), починаючи від найбільш ймовірних і вагомих для підприємства (зона 1) і закінчуючи менш ймовірними (зона 4).

Таблиця 4.8

**Розподіл найбільш вагомих ризиків та загроз
за окремими розглянутими видами зовнішньоекономічних операцій***

Зони ризиків та загроз			
1	2	3	4
<i>1. Експорт</i>			
Проблеми з отриманням сертифіката на продукцію; неправильне заповнення декларації; невиконання умов контракту щодо часу доставки товарів; збільшення часу митного оформлення; затягування часу із розрахунками за товар; претензії щодо якості товару	Юридичні колізії при укладанні договору; затягування часу підготовки документів; документально-дозвільний; псування та пошкодження товару у процесі транспортування; порушення митних правил; неповернення ПДВ; технічні проблеми з перерахунком коштів	Неякісне відображення умов договору у відповідному документі; халатність представника підприємства при укладанні договорів, отриманні сертифікатів та страхуванні; неякісна підготовка пакета документів для митного оформлення товарів; габаритно-ваговий; обліку транспортних засобів; контрабанди; відмова від сплати за товар	Відсутність страховки; свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів; опортуністична поведінка митного брокера; недостатність досвіду міжнародних перевезень; можливість поглибленого огляду товарів

Продовження таблиці 4.8

Зони ризиків та загроз			
1	2	3	4
2. Експорт за участі посередника			
Проблеми з отриманням сертифіката на продукцію; невиконання умов контракту щодо часу доставки товарів; претензії щодо якості товару	Юридичні колізії при укладанні договору; затягування часу підготовки документів; опортуністична поведінка посередника; псування та пошкодження товару у процесі транспортування; затягування часу з розрахунками за товар; неповернення ПДВ; технічні проблеми з перерахунком коштів	Неякісне відображення умов договору у відповідному документі; халатність представника підприємства при укладанні договорів, отриманні сертифікатів та страхуванні; контрабанда; відмова від сплати за товар; порушення митних правил	Відсутність страховки; свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів; недостатність досвіду міжнародних перевезень
3. Імпорт			
Юридичні колізії при укладанні договору; виникнення курсових різниць при купівлі валюти	Організаційно-технічна складність розрахунків; порушення митних правил	Неякісне відображення умов договору у відповідному документі; відмова постачання товарів; претензії щодо якості товару; псування та пошкодження товару у процесі транспортування; контрабанда; збільшення часу митного оформлення; суперечки щодо сплати мита; помилки нарахування податкових зобов'язань; суперечки при сплаті акцизного податку	Халатність представника підприємства при укладанні договорів; свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів; затягування часу з відвантаження товару; технічні проблеми з отриманням коштів

Продовження таблиці 4.8

Зони ризиків та загроз			
1	2	3	4
4. Імпорт за участі посередника			
Юридичні колізії при укладанні договору; виникнення курсових різниць при купівлі валюти	Організаційно-технічна складність розрахунків; суперечки щодо сплати мита	Неякісне відображення умов договору у відповідному документі; відмова поставання товарів; претензії щодо якості товару; псування та пошкодження товару у процесі транспортування; опортуністична поведінка посередника; помилки нарахування податкових зобов'язань	Халатність представника підприємства при укладанні договорів; свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів; затягування часу з відвантаження товару; технічні проблеми з отриманням коштів

* розроблено автором

Коментуючи таблиці 4.8, зазначимо, що найбільш вагомими ризиками у різних зовнішньоекономічних операціях є такі: проблеми з отриманням сертифіката на продукцію; неправильне заповнення декларації; невиконання умов контракту щодо часу доставки товарів; збільшення часу митного оформлення; затягування часу із розрахунками за товар; претензії щодо якості товару; юридичні колізії при укладанні договору; виникнення курсових різниць при купівлі валюти.

Більшість наведених ризиків і загроз залежить не стільки від вітчизняного підприємства – суб'єкта ЗЕД, скільки від контрагента. Отже, заслуговує на увагу питання оцінки самого контрагента для співпраці. Правильна оцінка контрагента ще до початку співпраці вирішує більшість питань щодо виникнення ризиків та загроз під час такої співпраці: якщо вибраний контрагент є надійним, виконує свої зобов'язання, надає правдиву інформацію, дотримується умов контракту, то більшість ризиків та загроз просто не виникатимуть. Таким чином, вибір надійного контрагента фактично є запобіжним заходом для нівелювання значної кількості ризиків та загроз ще до початку співпраці. З метою оцінки контрагента для співпраці розроблено профіль оцінки потенційного контрагента підприємства (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

Профіль оцінки потенційного контрагента підприємства*

Параметр контрагента	Область потенційної небезпеки	Область порівняної безпеки	Область високої безпеки
Час роботи на ринку	Менше 3 років	Від 3 до 20 років	Більше 20 років
Репутація	Випадки невиконання зобов'язань. Наявність судових позовів, пов'язаних із діяльністю підприємства	Достатня. Негативних відгуків про діяльність підприємства не знайдено	Тривала й бездоганна. Існують випадки виконання підприємством зобов'язань навіть на шкоду своїм економічним інтересам
Розмір	Малий	Середній	Великий
Форма власності	Приватна	Товариство з обмеженою відповідальністю	Державна. Акціонерна. Комунальна
Фінансовий стан (якщо партнер є покупцем)	Сумнівний. У діяльності підприємства були випадки невиконання своїх фінансових зобов'язань або затримки платежів	За останні періоди підприємство-партнер не мало фінансових проблем, фінансова звітність підприємства може бути оцінена позитивно	Бездоганий. Підприємство працює тривалий час, і за цей час не мало жодних фінансових проблем
Ймовірність конкуренції у майбутньому	Існує можливість конкуренції у майбутньому	Конкуренція є малоімовірною	Конкуренція є неможливою внаслідок сукупності причин
Наявність реклаमाцій	У діяльності підприємства були рекламації, й доволі часто	Рекламації у діяльності підприємства були, але вони носять разовий характер	Рекламацій у діяльності підприємства не виявлено

* розроблено автором

Коментуючи таблицю 4.9, слід зазначити, що оцінка безпеки проводиться не щодо зовнішньоекономічної операції в цілому, й не щодо контрагента підприємства. Оцінка економічної безпеки зовні-

ньоекономічної діяльності проводиться щодо українського підприємства. Наприклад, якщо аналізувати ситуацію, коли українське підприємство купило певну продукцію, отримало її, але не може своєчасно розплатитися за неї, то в цілому така ситуація може бути оцінена, звичайно, як негативна, але щодо економічної безпеки самого підприємства така ситуація у поточному періоді загроз не несе (хоча й негативно впливає на імідж підприємства).

Для оцінки ризиків та загроз у зовнішньоекономічній діяльності підприємства при формуванні та реалізації стосунків з певним контрагентом представляє інтерес оцінка намірів, вигід та досягнення цілей контрагента від співпраці. Традиційно у діяльності підприємства увага керівництва зосереджена на цілях, намірах та результатах діяльності підприємства, й це є правильним. Але для формування результативної та вигідної співпраці з партнерами підприємства, особливо тими, на які немає засобів впливу, обов'язково слід брати до уваги та враховувати інтереси та очікувані результати партнерів від такої співпраці. Логіка необхідності оцінки намірів та вигід контрагента є дуже простою: якщо контрагент зацікавлений у довгостроковій співпраці, та/або його вигода від співпраці є значною, ймовірність його опортуністичної поведінки є меншою – він буде прагнути виконати досягнуті домовленості, але не внаслідок «природної чесності», а з причин очікування вигід від майбутньої співпраці; і навпаки, якщо вигода контрагента є незначною, а характер співпраці одиничним, то у разі значних вигід від опортуністичної поведінки та порушення угоди ймовірність такого порушення зростатиме. Зацікавленість контрагента щодо співпраці і виконання досягнутих домовленостей можна візуалізувати в такий спосіб (рис. 4.17):

Величина економічної вигоди партнера від чесної співпраці	Висока	Середня	Висока	Висока
	Середня	Нижча за середню	Середня	Висока
	Низька	Ймовірно низька	Нижча за середню	Середня
		Однократна	Періодична	Постійна
Періодичність співпраці				

Рис. 4.17. Оцінка зацікавленості іноземного партнера у підтримці співпраці та виконанні досягнутих домовленостей*
* розроблено автором

Коментуючи рис. 4.17, слід зазначити таке, що чим більшою є величина економічної вигоди партнера від чесної співпраці, і чим біль-

шою є періодичність такої співпраці, тим більш ймовірно, що партнер матиме прямі економічні мотиви для чесної співпраці й чіткого виконання укладеної угоди. І навпаки, якщо вигода партнера від співпраці є незначною, а періодизація співпраці є однократною, то мотиви партнера виконувати угоди різко скорочуються, й підприємство може отримати економічні ризики та загрози. Звичайно, що у країнах з розвиненою економікою завжди залишається можливість звернутися до суду, щоб примусити партнера до чесного виконання угоди або подолати наслідки його опортуністичної поведінки, але вартість представлення інтересів в органах судової влади (оплата послуг адвокатів, переказу матеріалів, подача заяви до суду, забезпечення присутності позивача тощо) може бути економічно неадекватною розміру економічних втрат, які партнер завдає внаслідок своєї опортуністичної поведінки.

Особливу увагу слід звернути на ситуації, коли співпраця є однократною, а вигода партнера може бути високою, але через порушення умов угоди. Прикладами таких ситуацій може бути експлуатація купленого обладнання без його оплати й подальше повернення українському виробнику на надуманих умовах, купівля продукту, який містить технологічну новизну, що не захищена патентами, продаж неякісної продукції або продукції, яка за фактом не відповідає заявленим характеристикам тощо. У такій ситуації у зовнішньоекономічній діяльності варто попередити таку поведінку партнера. Засобами попередження у такому разі можуть бути вибір партнера, додаткові умови в договорі тощо.

На рис. 4.17 наведено не реальне виконання зовнішньоекономічним партнером своїх домовленостей, а його економічна зацікавленість у цьому. Цілком ймовірною є ситуація, коли економічно партнеру не зовсім вигідно виконувати свої домовленості, але він це робить під впливом інституційного середовища, внаслідок природної чесності, або задля повного виконання умов контракту. Однак, зрозуміло, що для визначеності у стосунках підприємства та його іноземних партнерів доцільно, щоб економічні інтереси партнерів збігалися з досягнутими домовленостями, тоді партнери будуть мати прямий інтерес для виконання таких домовленостей.

Варто зазначити, що наміри та відповідна поведінка партнера можуть бути вкрай опортуністичними. Слід наголосити, що співпраця українських підприємств з резидентами інших країн, навіть країн Європи, зовсім не обов'язково буде безпечною. Нажаль, відкрито нечесна поведінка партнерів, невиконання своїх зобов'язань, намагання реалізувати приховану вигоду зустрічаються не тільки на ринках економічно нерозвинених країн, але й на ринках тих країн, які українські резиденти мовчазно вважають апіорі безпечними, а повністю всіх рези-

дентів на таких ринках – чесними. Тому доцільно визначити можливі мотиви іноземних партнерів для співпраці. Ідентифікація таких мотивів дозволить визначити ймовірні ризики та загрози від такої співпраці. Можливі мотиви зовнішньоекономічного партнера для співпраці із українським підприємством представлені в таблицях 4.10–4.12.

Мотиви для співпраці іноземного партнера із українським підприємством – суб'єктом ЗЕД (іноземний партнер є покупцем продукції) наведені у таблиці 4.10.

Таблиця 4.10

**Мотиви для співпраці іноземного партнера
із українським підприємством – суб'єктом ЗЕД
(іноземний партнер є покупцем продукції)***

Явні (чесні, й такі, що не несуть загрози підприємству)	Приховані (ті, що можуть нести загрози для підприємства)
<ul style="list-style-type: none"> – отримання унікальної продукції; – висока маржа (при подальшому перепродажі продукції або товару); – порівняно низька ціна; – висока якість продукції; – добре співвідношення ціни та якості; – позитивний імідж (використання екологічно чистої продукції, продукції, яка відповідає міжнародним стандартам тощо) 	<ul style="list-style-type: none"> – отримання промислових зразків з метою їх подальшого копіювання або продажу конкурентам; – освоєння нової технології на прикладі отриманої готової продукції; – намагання штучно створити перешкоди та оспорити договір в судовому порядку з метою отримання компенсації; – вирішення власних завдань за умови несплати за поставлену продукцію за надуманими причинами; – вивчення позитивного досвіду з метою його подальшого копіювання

* розроблено автором

Мотиви для співпраці іноземного партнера з українським підприємством – суб'єктом ЗЕД (іноземний партнер є продавцем продукції) показані у таблиці 4.11.

Коментуючи наведені у таблицях 4.10–4.11 мотиви, слід зазначити, що явні мотиви при операціях експорту та імпорту певним чином є «дзеркальними» щодо один до одного, оскільки взаємодію «вітчизняний суб'єкт ЗЕД – контрагент» та «контрагент – вітчизняний суб'єкт ЗЕД» можна розглядати дуально. В цілому, явні мотиви реалізують завдання підприємства максимізувати свій прибуток, охопити

ринки і отримати якісну продукцію за оптимальною ціною. Окремо доцільно виділити соціально-політичну складову, яка також має місце у взаємодії суб'єктів у сфері ЗЕД.

Таблиця 4.11

**Мотиви для співпраці іноземного партнера
з українським підприємством – суб'єктом ЗЕД
(іноземний партнер є продавцем продукції)***

Явні (чесні, й такі, що не несуть загрози підприємству)	Приховані (ті, що можуть нести загрози для підприємства)
<ul style="list-style-type: none"> – розширення ринків збуту продукції; – можливість отримання додаткової маржі; – низький рівень конкуренції; – наявність вільних ніш на цільових ринках; – соціально-політична складова взаємодії (підтримка українського бізнесу) 	<ul style="list-style-type: none"> – формування передумов поглинання компанії-резидента за рахунок активізації співпраці і доступу до інформації; – руйнування позитивного іміджу вітчизняної компанії за рахунок постачання імпортних комплектуючих з прихованими дефектами і зниження якості кінцевого продукту; – постачання продукції низької якості, що не реалізується на інших ринках; – отримання передоплати за товар і його невідвантаження; – використання фінансових ресурсів компанії з подальшим їх поверненням і невідвантаженням продукції

* розроблено автором

Щодо прихованих мотивів, то вони переважно пов'язані з жорсткими методами конкурентної боротьби і направлені на збільшення грошових надходжень та збереження фінансових ресурсів за будь-яку ціну.

Щодо мотивів потенційного посередника у взаємодії суб'єктів сфери ЗЕД (табл. 4.12), то явні мотиви пов'язані зі спрощенням процедур взаємодії, а приховані, у більшості випадків, – з опортуністичною поведінкою такого посередника і намаганням досягнути своїх прихованих цілей, що проявляються у завищенні ціни на товари та послуги з метою отримання різниці цін.

Розуміння мотивів іноземного партнера з урахуванням його раніше визначеної зацікавленості у співпраці та побудованого профілю партнера дозволяє краще прогнозувати можливі ризики та загрози, що можуть виникати у разі співпраці з таким партнером й тому, відповідно, бути готовим до таких загроз та ризиків.

Таблиця 4.12

**Мотиви для співпраці іноземного партнера
з українським підприємством – суб'єктом ЗЕД
(іноземний партнер є посередником)***

Явні (чесні, й такі, що не несуть загрози підприємству)	Приховані (ті, що можуть нести загрози для підприємства)
<ul style="list-style-type: none"> – гарантування оптимальності взаємодії українського підприємства – суб'єкта ЗЕД та іноземного контрагента у процесі укладання договорів; – спрощення процедури перетину митних кордонів; – оптимізація трансакційних та накладних витрат; – зменшення кількості ризиків для учасників процесу взаємодії; – отримання додаткового доходу 	<ul style="list-style-type: none"> – встановлення націнок за власною ініціативою; – завищення витрат за надання послуг посередництва; – фіктивне створення проблемних ситуацій, що потребують додаткових фінансових вкладень від учасників взаємодії; – максимізація своєї маржі у процесі взаємодії

* розроблено автором

Після визначення можливих ризиків та загроз від взаємодії з іноземним партнером, ймовірності та наслідків таких ризиків, характеристики потенційного партнера (за табл. 4.9 «Профіль оцінки контрагента підприємства»), оцінки зацікавленості іноземного партнера у підтримці співпраці та виконанні досягнутих домовленостей (за рис. 4.17 «Оцінка зацікавленості іноземного партнера»), оцінки явних та можливих прихованих мотивів партнерів до співпраці (за табл. 4.10–4.12 «Мотиви для співпраці іноземного партнера із українським підприємством»), представляється доцільним сформувавши сценарії дії підприємства щодо уникнення та подолання загроз і ризиків у його зовнішньоекономічній діяльності. Такі сценарії пропонується сформувавши у першому наближенні (табл. 4.13–4.16) за окремими видами розглянутих зовнішньоекономічних операцій. При цьому необхідно виділити зони ризиків (за табл. 4.8), які будуть відповідати пріоритетності реагування менеджменту підприємств і служби економічної безпеки щодо їх нейтралізації або подолання (1 – найбільш пріоритетні, 4 – найменш пріоритетні).

Сценарій дій підприємства щодо уникнення та подолання загроз і ризиків для зовнішньоекономічної операції експорту (табл. 4.13), пов'язаний з певною групою суб'єктів управління та ресурсами, які необхідно акумулювати і використати для нейтралізації та подолання таких загроз.

Таблиця 4.13

**Сценарій дій підприємства щодо уникнення та подолання
загроз і ризиків у його зовнішньоекономічній діяльності
(для зовнішньоекономічної операції експорту)***

Виявлений ризик	Методи нейтралізації або подолання (ризик/загрози)	Ресурси, що мають бути використані
<i>Зона ризику 1</i>		
Проблеми з отриманням сертифіката на продукцію; неправильне заповнення декларації; невиконання умов контракту щодо часу доставки товарів; збільшення часу митного оформлення; затягування часу з розрахунками за товар; претензії щодо якості товару	Отримання міжнародних сертифікатів якості на продукцію підприємства (або першочергово на ту, що експортується); налагодження активної взаємодії представника підприємства та митного брокера з введенням процедури контролю декларацій і налагодження системи надання попередніх декларацій в електронному вигляді з метою економії часу на митному кордоні; введення обов'язкової відповідальності сторін за затримки платежів; посилення системи контролю якості товарів, що експортуються і введення персональної відповідальності працівників за брак	Активізація роботи відділу ЗЕД у контексті взаємодії із службою економічної безпеки (кадрове та організаційне забезпечення); виділення відповідальних виконавців за зовнішньоекономічні контракти і взаємодію з фіскальними органами; придбання або удосконалення матеріальної бази та програмного забезпечення
<i>Зона ризику 2</i>		
Юридичні колізії при укладанні договору; затягування часу підготовки документів; документально дозвільний; псування та пошкодження товару у процесі транспортування; порушення митних правил; неповернення ПДВ; технічні проблеми з перерахунком коштів	Якісний аналіз ринків та інституційних умов діяльності на таких ринках; самостійне оформлення декларацій; вибір надійного перевізника; вибір надійної фінансової установи та проведення попередніх консультацій з питань перерахунку коштів з різних країн	Виділення відповідальних виконавців за зовнішньоекономічні контракти і взаємодію з фіскальними органами; фінансові ресурси на підвищення кваліфікації працівника підприємства відповідального за декларування товарів і взаємодію з митними органами;

Продовження таблиці 4.13

Виявлений ризик	Методи нейтралізації або подолання (ризик/загрози)	Ресурси, що мають бути використані
		налагодження електронного обміну даними з фіскальними органами та контрагентами (придбання/удосконалення матеріальної бази та програмного забезпечення); виділення ресурсів для аналізу альтернатив (перевізники, банківські установи)
<i>Зона ризику 3</i>		
Неякісне відображення умов договору у відповідному документі; халатність представника підприємства при укладанні договорів, отриманні сертифікатів та страхуванні; неякісна підготовка пакета документів для митного оформлення товарів; габаритно-ваговий; облік транспорних засобів; контрабанди; відмова від сплати за товар	Підвищення відповідальності юридичного відділу за оформлення договорів та їх наповнення і деталізацію; самостійне декларування товарів; вибір надійного перевізника	Збільшення штату юридичного відділу; використання послуг юридичних компаній, що спеціалізуються на документально-правовому супроводі ЗЕД; витрати на підвищення кваліфікації працівників відділу ЗЕД; витрати на вибір альтернативних перевізників і організацію процесу перевезень
<i>Зона ризику 4</i>		
Відсутність страховки; свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів; опортуністична поведінка митного брокера; недостатність досвіду міжнародних перевезень; можливість поглибленого огляду товарів	Підвищення ефективності служби економічної безпеки	Виділення додаткових ресурсів на розширення та активізацію діяльності служби економічної безпеки

* розроблено автором

Основними суб'єктами, що будуть задіяні у процесі реалізації сценарію, є служба економічної безпеки, юридичний відділ та відділ ЗЕД. Щодо ресурсів, головним чином, – це кадровий ресурс, котрий повинен забезпечити якісне виконання функцій захисту підприємства саме у сфері ЗЕД та фінансові витрати на модернізацію інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів, починаючи від заміни комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення, і закінчуючи наймом аналітиків у сфері логістики і фінансово-юридичних питань. Пріоритетність дій визначена зоною ризиків (1–4), а конкретна послідовність управлінських рішень і дій залежить від процесів реалізації відповідної операції – починаючи від укладання угоди і формування необхідних документів для перетину митного кордону і закінчуючи розрахунками за товар (для операцій експорту). Якщо ж у процесі експортних операцій бере участь посередник (табл. 4.14, то сценарій дій підприємства дещо спрощується – пропорційно до зменшення кількості ризиків, виділених у межах такої операції і у межах відповідальності самого підприємства, а не задіяного посередника.

Таблиця 4.14

**Сценарій дій підприємства щодо уникнення та подолання
загроз і ризиків у його зовнішньоекономічній діяльності
(для зовнішньоекономічної операції експорту за участі посередника)***

Виявлений ризик	Методи нейтралізації або подолання (ризику/загрози)	Ресурси, що мають бути використані
<i>Зона ризику 1</i>		
Проблеми з отриманням сертифіката на продукцію; невиконання умов контракту щодо часу доставки товарів; претензії щодо якості товару	Отримання міжнародних сертифікатів якості на продукцію підприємства (або першочергово на ту, що експортується); посилення системи контролю якості товарів, що експортуються і введення персональної відповідальності працівників за брак	Активізація роботи відділу ЗЕД у контексті взаємодії із службою економічної безпеки (кадрове та організаційне забезпечення)

Продовження таблиці 4.14

Виявлений ризик	Методи нейтралізації або подолання (ризик/загрози)	Ресурси, що мають бути використані
Зона ризику 2		
Юридичні колізії при укладанні договору; затягування часу підготовки документів; опортуністична поведінка посередника; псування та пошкодження товару у процесі транспортування; затягування часу з розрахунками за товар; неповернення ПДВ; технічні проблеми з перерахунком коштів	Якісний аналіз ринків та інституційних умов діяльності на таких ринках; вибір надійного перевізника; вибір надійної фінансової установи та проведення попередніх консультацій з питань перерахунку коштів з різних країн; чітка формалізація взаємовідносин з посередником з можливістю контролю за його діями у межах спільних операцій у сфері ЗЕД; налагодження електронного обміну даними з фіскальними органами та контрагентами	Виділення відповідальних виконавців за зовнішньоекономічні контракти і взаємодію з посередниками; придбання/удосконалення матеріальної бази та програмного забезпечення; виділення ресурсів для аналізу альтернатив (перевізники, банківські установи)
Зона ризику 3		
Неякісне відображення умов договору у відповідному документі; халатність представника підприємства при укладанні договорів, отриманні сертифікатів та страхуванні; контрабанда; відмова від сплати за товар; порушення митних правил	Підвищення відповідальності юридичного відділу за оформлення договорів та їх наповнення і деталізацію; вибір надійного перевізника	Збільшення штату юридичного відділу; використання послуг юридичних компаній, що спеціалізуються на документально-правовому супроводі ЗЕД; витрати на підвищення кваліфікації працівників відділу ЗЕД; витрати на вибір альтернативних перевізників та організацію процесу перевезень
Зона ризику 4		
Відсутність страховки; свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів; недостатність досвіду міжнародних перевезень	Підвищення ефективності служби економічної безпеки	Виділення додаткових ресурсів на розширення та активізацію діяльності служби економічної безпеки

розроблено автором

Це позитивно впливає на швидкість реагування на загрози, однак не гарантує їх абсолютного зменшення, оскільки внутрішню систему управління підприємством необхідно буде удосконалювати за будь-яких обставин.

Сценарій дій підприємства щодо уникнення та подолання загроз і ризиків для зовнішньоекономічної операції імпорту без посередника (табл. 4.15) та за участі посередника (табл. 4.16) відрізняється від попередніх сценаріїв експорту, оскільки і самі процеси є відмінними. Першочерговим є гарантування оперативності та точності розрахунків і відвантаження товарів імпортером, що забезпечується якісним юридичним супроводом і менше залежить від внутрішньосистемних процесів на самому підприємстві – суб'єкті ЗЕД. Механізм трансформації внутрішньої системи управління на підприємстві не може абсолютно гарантувати успішність операції імпорту, на перше місце виходить функціонування саме служби економічної безпеки і можливість проведення якісного аналізу потенційних контрагентів на початкових етапах взаємодії.

Таблиця 4.15

Сценарій дій підприємства щодо уникнення та подолання загроз і ризиків у його зовнішньоекономічній діяльності (для зовнішньоекономічної операції імпорту)*

Виявлений ризик	Методи нейтралізації або подолання (ризик/загрози)	Ресурси, що мають бути використані
<i>Зона ризику 1</i>		
Юридичні колізії при укладанні договору; виникнення курсових різниць при купівлі валюти	Підвищення відповідальності юридичного відділу за оформлення договорів та їх наповнення і деталізацію; страхування від фінансових ризиків	Збільшення штату юридичного відділу; використання послуг юридичних компаній, що спеціалізуються на документально-правовому супроводі ЗЕД; витрати на підвищення кваліфікації працівників відділу ЗЕД; витрати на страхування від фінансових ризиків

Продовження таблиці 4.15

Виявлений ризик	Методи нейтралізації або подолання (ризик/загрози)	Ресурси, що мають бути використані
<i>Зона ризику 2</i>		
Організаційно-технічна складність розрахунків; порушення митних правил	Вибір надійної фінансової установи та проведення попередніх консультацій з питань перерахунку коштів з різних країн; налагодження електронного обміну даними з фіскальними органами та контрагентами за рахунок удосконалення системи електронного обміну даними	Придбання/удосконалення матеріальної бази та програмного забезпечення; виділення ресурсів для аналізу альтернатив (перевізники, банківські установи)
<i>Зона ризику 3</i>		
Неякісне відображення умов договору у відповідному документі; відмова постачання товарів; претензії щодо якості товару; пошкодження товару у процесі транспортування; контрабанда; збільшення часу митного оформлення; суперечки щодо сплати мита; помилки нарахування податкових зобов'язань; суперечки при сплаті акцизного податку	Підвищення відповідальності юридичного відділу за оформлення договорів та їх наповнення і деталізацію; вибір надійного перевізника; вибір надійної фінансової установи та проведення попередніх консультацій з питань перерахунку коштів з різних країн; налагодження електронного обміну даними з фіскальними органами та контрагентами за рахунок удосконалення системи електронного обміну даними	Збільшення штату юридичного відділу; використання послуг юридичних компаній, що спеціалізуються на документально-правовому супроводі ЗЕД; витрати на підвищення кваліфікації працівників відділу ЗЕД; витрати на вибір альтернативних перевізників та організацію процесу перевезень

Продовження таблиці 4.15

Виявлений ризик	Методи нейтралізації або подолання (ризик/загрози)	Ресурси, що мають бути використані
<i>Зона ризику 4</i>		
Халатність представника підприємства при укладанні договорів; свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів; затягування часу з відвантаження товару; технічні проблеми з отриманням коштів	Підвищення відповідальності юридичного відділу за оформлення договорів та їх наповнення і деталізацію; підвищення ефективності служби економічної безпеки	Збільшення штату юридичного відділу; використання послуг юридичних компаній, що спеціалізуються на документально-правовому супроводі ЗЕД; витрати на підвищення кваліфікації працівників відділу ЗЕД; виділення додаткових ресурсів на розширення та активізацію діяльності служби економічної безпеки

* розроблено автором

Сценарій дій підприємства щодо уникнення та подолання загроз і ризиків у його зовнішньоекономічній діяльності (для зовнішньоекономічної операції імпорту за участі посередника) наведено у таблиці 4.16.

Таблиця 4.16

Сценарій дій підприємства щодо уникнення та подолання загроз і ризиків у його зовнішньоекономічній діяльності (для зовнішньоекономічної операції імпорту за участі посередника)*

Виявлений ризик	Методи нейтралізації або подолання (ризик/загрози)	Ресурси, що мають бути використані
<i>Зона ризику 1</i>		
Юридичні колізії при укладанні договору; виникнення курсових різниць при купівлі валюти	Підвищення відповідальності юридичного відділу за оформлення договорів та їх наповнення і деталізацію; страхування від фінансових ризиків	Збільшення штату юридичного відділу; використання послуг юридичних компаній, що спеціалізуються на документально-правовому супроводі ЗЕД; витрати на підвищення кваліфікації працівників відділу ЗЕД; витрати на страхування від фінансових ризиків

Продовження таблиці 4.16

Виявлений ризик	Методи нейтралізації або подолання (ризик/загрози)	Ресурси, що мають бути використані
<i>Зона ризику 2</i>		
Організаційно-технічна складність розрахунків; суперечки щодо сплати мита	Вибір надійної фінансової установи та проведення попередніх консультацій з питань перерахунку коштів з різних країн; налагодження електронного обміну даними з фіскальними органами та контрагентами за рахунок удосконалення системи електронного обміну даними	Придбання/удосконалення матеріальної бази та програмного забезпечення; виділення ресурсів для аналізу альтернатив (перевізники, банківські установи)
<i>Зона ризику 3</i>		
Неякісне відображення умов договору у відповідному документі; відмова поставання товарів; претензії щодо якості товару; псування та пошкодження товару у процесі транспортування; опортуністична поведінка посередника; помилки нарахування податкових зобов'язань	Підвищення відповідальності юридичного відділу за оформлення договорів та їх наповнення і деталізацію; вибір надійного перевізника; вибір надійної фінансової установи та проведення попередніх консультацій з питань перерахунку коштів з різних країн; налагодження електронного обміну даними з фіскальними органами та контрагентами за рахунок удосконалення системи електронного обміну даними; чітка формалізація взаємовідносин з посередником з можливістю контролю за його діями у межах спільних операцій у сфері ЗЕД	Виділення відповідальних виконавців за зовнішньоекономічні контракти і взаємодію з посередниками; придбання або удосконалення матеріальної бази та програмного забезпечення; виділення ресурсів для аналізу альтернатив (перевізники, банківські установи)

Продовження таблиці 4.16

Виявлений ризик	Методи нейтралізації або подолання (ризику/загрози)	Ресурси, що мають бути використані
<i>Зона ризику 4</i>		
Халатність представника підприємства при укладанні договорів; свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів; затягування часу з відвантаження товару; технічні проблеми з отриманням коштів	Підвищення відповідальності юридичного відділу за оформлення договорів та їх наповнення і деталізацію; підвищення ефективності служби економічної безпеки	Виділення додаткових ресурсів на розширення та активізацію діяльності служби економічної безпеки; збільшення штату юридичного відділу; використання послуг юридичних компаній, що спеціалізуються на документально-правовому супроводі ЗЕД

* розроблено автором

Таким чином, ідентифікація основних процесів і операцій у сфері зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних промислових підприємств і безпосередньо машинобудівних підприємств Хмельницької області, дозволила визначити основний перелік ризиків і загроз у процесі здійснення таких операцій.

Виявлення ризиків і загроз у зовнішньоекономічній діяльності на основі представлення такої діяльності у вигляді сукупності процесів, формування переліку цих ризиків й загроз, оцінювання їхньої ймовірності виникнення та наслідків для зовнішньоекономічної діяльності підприємства, розподіл виявлених ризиків і загроз у розробленій матриці за критеріями ймовірності та міри наслідків, формування та впровадження пропозицій щодо оцінювання контрагента для співпраці та його вигід від такої співпраці, а також формування сценаріїв дій підприємства внаслідок актуалізації ризиків та загроз або для їхнього запобігання, безумовно є виключно корисними для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Необхідно констатувати, що сценарії дій підприємства при ідентифікації загроз і ризиків різної природи походження певним чином відрізняються, але спільним для них є актуальність і необхідність удосконалення управлінських процесів в цілому і посилення відповідальності безпосередньо у сфері ЗЕД. Проте, для забезпечення завершеності заходів щодо такого забезпечення необхідним є вирішення зав-

дання розроблення механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, який, як окремий суб'єкт управління в системі управління підприємством, буде на пряму забезпечувати здійснення заходів щодо забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Розділ 5

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Фреймова модель механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Вирішення аналітичних питань оцінювання економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, вивчення ринку та вибір контрагентів, безумовно, є корисним, для оцінювання перспектив підприємства та визначення необхідності подальших дій. Проте, для забезпечення економічної безпеки потрібними є конкретні дії з боку органів управління підприємством, тобто має бути чітко визначений дієвий елемент в системі управління підприємством, який буде за результатами оцінювання економічної безпеки ЗЕД підприємства, здійснювати заходи щодо її удосконалення. Таким дієвим елементом пропонується визначити механізм економічної безпеки ЗЕД підприємства (МЕБЗЕДП). Слід підкреслити, що МЕБЗЕДП не є тотожним певному структурному підрозділу, який буде опікуватися завданнями забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства. МЕБЗЕДП має дуальний характер – з одного боку, в системі управління підприємством МЕБЗЕДП є елементом, який реалізує виконання завдань забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства. З іншого боку, важливою умовою дієвого функціонування будь-якої абстрактної системи (а механізм за своїм змістом є системою) є її об'єктивізація. Отже, з цієї точки зору, дуальний характер МЕБЗЕДП наведений на рис. 5.1.

На когнітивному рівні такий механізм, відображаючи зв'язок між окремими виділеними компонентами, має абстрактний характер. Абстрактний характер МЕБЗЕДП передбачає розуміння природи економічної безпеки ЗЕД підприємства як складової частини економічної безпеки підприємства в цілому.

Когнітивний характер МЕБЗЕДП передбачає трансформаційний характер його діяльності – у своєму функціонуванні МЕБЗЕДП трансформує інформацію про наявні та потенційні загрози і ризики у

зовнішньоекономічній діяльності підприємства у конкретні управлінські заходи, дії та рішення для уникнення таких загроз.



Рис. 5.1. Дуальний характер механізму економічної безпеки підприємства* розроблено автором

Отже, з цього боку МЕБЗЕДП має інформаційний характер, і його діяльність фактично передбачає трансформацію інформаційного сигналу, який поступає на підприємство, у певні дії для забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності. На когнітивному рівні, в межах абстрактного розуміння МЕБЗЕДП, він містить знання щодо ризиків та загроз у діяльності підприємства, що можуть створювати негативний вплив на його зовнішньоекономічну діяльність. Крім того, такий механізм містить знання щодо зовнішнього середовища підприємства.

Разом з тим, МЕБЗЕДП паралельно має й суто управлінський характер, оскільки такий механізм включає в себе конкретні, здійснювані в системі управління підприємством, дії щодо забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, конкретні здійснювані заходи моніторингу та вивчення загроз, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, конкретні управлінські інструменти для оцінювання економічної безпеки. Окремо як елемент управлінської складової механізму економічної безпеки ЗЕД підпри-

емства слід виділити заходи для адаптації такого механізму до нових умов діяльності, нових загроз тощо.

Слід підкреслити, що когнітивна та управлінська природа МЕБЗЕДП доповнюють одна одну, й жодним чином не виключають одна іншу в процесі функціонування такого механізму. Навпаки, для успішного функціонування такого механізму обидві його складові мають бути присутніми. Без когнітивної складової, тобто без інформації про ризики та загрози щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства, без розуміння природи економічної безпеки ЗЕД підприємства та економічної безпеки підприємства в цілому, керівні органи підприємства будуть працювати «сліпо», хаотично, безсистемно. Але й без управлінської складової тільки знання щодо природи економічної безпеки, наявних загроз та ризиків не забезпечує їхнього уникнення. Отже, для успішного функціонування МЕБЗЕДП в ньому має бути представлена і когнітивна, й управлінська складові.

Заслуговує на увагу питання формалізації такого механізму та його імплементації в систему управління підприємством. Це потребує відповіді на три пов'язані, але незалежні завдання: яким має бути механізм економічної безпеки ЗЕД підприємства, яким чином можна імплементувати МЕБЗЕДП в систему управління підприємством та яким чином має функціонувати такий механізм. Зв'язок цих завдань між собою подано на рис. 5.2.

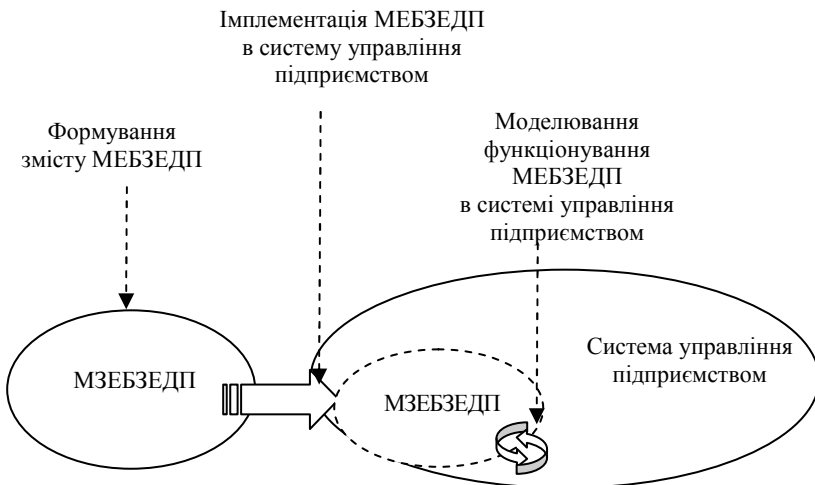


Рис. 5.2. Зв'язок завдань формування МЕБЗЕДП у системі управління підприємством*

* розроблено автором

У процесі розроблення МЕБЗЕДП та його впровадження в систему управління підприємством, виникають три ключові завдання, які різні за змістом, але кожне з них потребує відповіді: формування змісту МЕБЗЕДП (створення працюючого механізму), імплементація МЕБЗЕДП в систему управління підприємством (внесення механізму до вже існуючої системи управління без погіршення її функціональності) та моделювання функціонування МЕБЗЕДП в системі управління підприємством (імітаційний запуск механізму для забезпечення його дієвості та узгодженості з іншими підрозділами управління на підприємстві). Зрозуміло, що три поставлені питання потребують для пошуку відповіді на них використання різних інструментів.

Запропоновані для кожного завдання інструменти подані в таблиці 5.1. Адекватне представлення механізму економічної безпеки ЗЕД підприємства потребує використання спеціальних інструментів.

Таблиця 5.1

**Інструменти вирішення завдань формування МЕБЗЕДП
у системі управління підприємством***

Завдання	Результат	Характер результату за часом	Інструмент(и)
Формування змісту МЕБЗЕДП	Структурований в розрізі окремих узгоджених між собою елементів зміст МЕБЗЕДП	Статичний	Фреймова модель
Імплементація МЕБЗЕДП в систему управління підприємством	Успішне безконфліктне впровадження МЕБЗЕДП як цілісного елемента в систему управління без погіршення її дієвості	Дискретний	Адаптовані моделі управління змінами, АІТЛ-діаграми
Моделювання функціонування МЕБЗЕДП в системі управління підприємством	Наочне зрозуміле представлення функціонування МЕБЗЕДП з метою забезпечення його адекватності умовам діяльності конкретного підприємства	Динамічний неперервний	Біхевіористична модель

* запропоновано автором

Передбачається, що для виконання окремих завдань можливим є використання існуючих інструментів, а для певних завдань необхідним є розроблення авторських інструментів на основі існуючих підходів та загальних інструментів моделювання.

Зрозуміло, що МEBЗЕДП має бути достатньо варіабельним, він не може бути однаковим для всіх підприємств, незалежно від умов їхньої діяльності, розміру, рівня загроз у зовнішньому середовищі тощо. Тому принципові засади створення МEBЗЕДП, принципові основи його функціонування можуть бути однаковими, але конкретний зміст МEBЗЕДП для конкретного підприємства є різним.

Коментуючи зміст таблиці 5.1, зазначимо таке. Завдання формування змісту МEBЗЕДП передбачає отримання такого результату як структурований в розрізі окремих узгоджених між собою елементів зміст МEBЗЕДП. Міра такої структурованості має бути різною, але достатньою для подальшого наповнення механізму конкретним змістом на конкретному підприємстві. За параметром часу такий результат є статичним, тобто принципово (з точки зору структури) механізм економічної безпеки ЗЕД підприємства формується один раз і після цього працює без істотних змін.

Завдання імплементації МEBЗЕДП в систему управління підприємством має на меті успішне безконфліктне впровадження МEBЗЕДП після його формування як цілісного елемента в систему управління без погіршення її дієвості. Характер такого завдання є дискретним, тобто передбачається один раз перехід від системи управління на підприємстві без МEBЗЕДП до системи управління із включенням МEBЗЕДП до її складу. Нарешті, після такої імплементації необхідним завданням є моделювання функціонування МEBЗЕДП в системі управління підприємством, метою якого є наочне зрозуміле представлення функціонування МEBЗЕДП з метою забезпечення його адекватності умовам діяльності конкретного підприємства.

Кожне з таких завдань є важливим й передбачає використання свого інструментарію. Пропонується послідовно розглянути вирішення всіх трьох завдань формування МEBЗЕДП в системі управління підприємством (див. табл. 5.1).

Формування змісту МEBЗЕДП пропонується здійснювати з використанням фреймової моделі. Фреймове моделювання було розроблено М. Мінським у 80-х роках ХХ ст. Фрейм (англ. Frame «каркас», «рамка») – це модель певного абстрактного образу, опис сутності явища, ситуації, події тощо [243]. Фрейми дуже часто використовуються як спосіб представлення знань у штучному інтелекті, у експертних системах тощо [140]. Значне поширення фреймів у моделюванні привело до виникнення різних класів фреймів за призначенням,

складністю та структурою. На сьогодні виділяють фрейми-ситуації, фрейми-структури, фрейми-ролі, фрейми-сценарії тощо [140]. Фрейм як одиниця моделювання складається зі слотів. Комбінація слотів та їхній зв'язок задають структуру фрейму, а зміст слотів формує зміст конкретного фрейму. Кількість слотів для фрейму може бути довільною, більш того, структура фрейму у розрізі слотів не є жорсткою: у процесі використання, комбінування та наповнення фреймів можна додавати слоти за мірою необхідності й вилучати пусті слоти без втрати змістового наповнення. Єдиною вимогою фреймового моделювання у такому разі є тільки унікальність імен фреймів та слотів. Глибина вкладання фреймів теоретично може бути будь-якою, й можливість використання слотової структури фрейма у такому разі буде визначатися тільки розрахунковою потужністю при обробці значень всіх слотів використовуваних фреймів у побудованій моделі [140].

Попри той факт, що фреймові моделі були розроблені для сфери інформаційних технологій, вони знайшли своє використання, в тому числі, в економіці, наприклад, [175, 398]. Перевагою використання фреймів у моделюванні є висока гнучкість, адитивність слотів для моделювання, висока міра описової формалізації разом з низькою мірою символічної формалізації, інтуїтивна зрозумілість тощо [117]. Щодо використання фреймової моделі для формування змісту МEBЗЕДП, то така пропозиція має ряд переваг.

По-перше, фреймова модель МEBЗЕДП є дуже гнучкою за критерієм відображення реальності: вона може бути легко використана як у прескриптивному, так і у дескриптивному режимах, тобто модель може як демонструвати еталонний стан МEBЗЕДП, що є дуже корисним для планування та організації побудови такого механізму (коли модель відповідає на питання, «як повинно бути?»), так і бути використана для опису фактично існуючого МEBЗЕДП, що є дуже корисним для аналізу існуючого механізму, його удосконалення, реінжинірингу тощо. Така гнучкість моделі робить її дуже корисною для вирішення цілої сукупності завдань щодо МEBЗЕДП – від створення механізму у разі його попередньої відсутності до коригування, удосконалення або адаптації такого механізму, якщо він вже фактично на підприємстві розроблений і використовується, але за своєю функціональністю не задовольняє потребам його користувачів.

По-друге, фреймова модель механізму економічної безпеки ЗЕД підприємства має високу адаптованість за рахунок високої адитивності елементів: у разі використання фрейму для опису МEBЗЕДП нові елементи МEBЗЕДП як об'єкт моделювання можуть бути легко представлені простим додаванням слотів фрейму. Якщо характер діяльності підприємства або зміна умов зовнішнього середовища потребує

удосконалення змісту МЕБЗЕДП, то в межах моделі таке представлення може бути легко здійснене, що фактично свідчить про високу масштабованість фреймової моделі – гнучка структура дозволяє для фреймів більш високого рівня у якості окремих слотів використовувати фрейми більш низького рівня, що теоретично забезпечує будь-який потрібний рівень складності моделі.

Фреймова модель має високу варіабельність представлення – структура фрейму може бути представлена як візуально у вигляді когнітивних карт (на основі розроблених когнітивних карт Т. Бьюзена [415]), так і в аналітичній формі у вигляді лінійного комбінування слотів, що робить фрейм зручним як для візуального сприйняття людиною внаслідок його наочності, так і для представлення та оброблення у базах даних внаслідок структурованості представлення інформації. Фактично, з математичної точки зору фрейм є кортежем з відомою множиною варіацій для кожного з елементів кортежу. Якщо навіть вся множина варіацій є невідомою, то відомим є характер інформації для кожного слоту фрейму, що робить повністю можливим його оброблення з використанням автоматизованих технологій.

Разом з наявністю сильних сторін та переваг у використанні фреймової моделі для формування змісту МЕБЗЕДП, така модель матиме дві слабкі сторони, які важливо врахувати у разі побудови та використання такої моделі. Такими сторонами є нединамічний характер моделі та певні вимоги щодо кваліфікації користувача під час розроблення такої моделі. Щодо нединамічного характеру моделі слід зазначити, що фреймова модель МЕБЗЕДП буде відображати не роботу або функціонування механізму, а його зміст, тобто модель не призначена для відповіді на питання «як працює?», але може дати відповідь на питання «який є?». Тобто фреймова модель МЕБЗЕДП є статичною. Особливістю моделі є те, що вона потребує достатньо високої кваліфікації користувача під час своєї побудови, але має низькі вимоги щодо такої кваліфікації під час використання. Кваліфікація користувача є необхідною для того, щоб врахувати всі необхідні слоти фрейму. Описання змісту слотів високої кваліфікації не потребує, але сама структура слотів потребує знань та розуміння користувача. Певним нівелюванням такої слабкої риси є те, що структура слотів у фреймі є гнучкою, й у разі необхідності додаткові слоти внаслідок високої адаптивності моделі легко можуть бути додані.

Якщо розглядати ті характеристики моделі, які не мають позитивної або негативної оцінки в контексті побудови та використання такої моделі, то слід зазначити таке. Призначенням моделі є структурне формальне представлення змісту механізму економічної безпеки ЗЕД підприємства. За рахунок унікальності слотів та їхньої

незалежності забезпечується формальність представлення об'єкта моделювання, але за рахунок тієї самої незалежності забезпечується м'який характер зв'язків між значеннями слотів, що робить модель зручною для опису значної кількості можливих станів об'єкта моделювання.

Фреймова модель передбачає середню міру структуризації у межах нежорстких зв'язків. При цьому характер варіації змісту структурних елементів об'єкта моделювання є дискретно-варіативним й фактично може бути розглянутий за ординальною шкалою. Це є зручним для представлення змісту фрейму як у форматі баз даних, так і у форматі сприйняття в системі управління підприємством.

Проведений аналіз характеристик фреймової моделі механізму економічної безпеки ЗЕД підприємства дозволяє побудувати узагальнений опис такої моделі (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Опис фреймової моделі механізму економічної безпеки ЗЕД підприємства*

Характеристика моделі	Зміст характеристики
Призначення	Структурне формальне представлення змісту механізму економічної безпеки ЗЕД підприємства
Характер за критерієм відображення реальності	Дескриптивний/прескриптивний
Характер за критерієм врахування часу	Статичний
Вид представлення	Графічний та аналітичний
Міра структуризації	Середня
Характер варіації змісту структурних елементів об'єкта моделювання	Дискретно-варіативний
Адитивність	Висока
Незалежність елементів об'єкта моделювання	Висока
Вимоги до кваліфікації користувача під час побудови	Висока
Вимоги до кваліфікації користувача під час використання	Низька

* запропоновано автором

Обґрунтований вибір фреймової моделі для подальшого використання, представлені характеристики такої моделі під час моделювання МЕБЗЕДП дозволяють сформулювати фрейм МЕБЗЕДП (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Фреймова модель МЕБЗЕДП*

* розроблено автором

Коментуючи розроблену фреймову модель МЕБЗЕДП, слід сказати таке. Модель містить певні слоти, які для зрозумілості та повного сприйняття змісту МЕБЗЕДП представлені у вигляді питань та відповідей на такі питання. Для кожного слоту представлений його зміст, який матиме конкретне наповнення для конкретного підприємства.

Представляється доцільним стисло розкрити зміст та призначення кожного зі слотів розробленої фреймової моделі МЕБЗЕДП.

МЕБЗЕДП має цільове призначення, він не є самоцінним елементом системи управління підприємством, створюється та функціонує з певною метою. При цьому сформована мета функціонування МЕБЗЕДП буде (поряд з умовами функціонування такого механізму) істотним чином визначати його зміст. На перший погляд, призначення МЕБЗЕДП є аксіоматичним – забезпечення стану економічної безпеки ЗЕД підприємства, але конкретизація такого призначення є виключно

корисною в контексті формування конкретного змісту МЕБЗЕДП в конкретних умовах функціонування підприємства. Варіанти призначення МЕБЗЕДП, які можуть бути актуальними за різних умов функціонування підприємства, представлені в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3

Варіанти призначення МЕБЗЕДП*

Умови функціонування підприємства	Призначення МЕБЗЕДП	Ключовий аспект
Вкрай мінливе зовнішнє середовище, яке є нестабільним	Максимально швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, що можуть породжувати загрози для ЗЕД підприємства, нейтралізація і нівелювання загроз	Швидкість
Стабільне зовнішнє середовище, відсутність явних загроз, налагодженість всіх внутрішніх процесів у діяльності підприємства	Своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, на фактори, що можуть в подальшому призвести до актуалізації загроз	Підтримання поточного стану економічної безпеки
Значна кількість загроз різної ймовірності та потенційно різних збитків, різного характеру в діяльності підприємства	Своєчасне реагування на загрози щодо ЗЕД підприємства, що можуть призвести до максимальних збитків у його діяльності	Акцент на найбільш вагомих загрозах
Стабільне зовнішнє середовище, обмеженість коштів у підприємства	Із витрачанням найменшої кількості ресурсів своєчасне попередження всіх загроз щодо ЗЕД підприємства	Економічність підтримання поточного стану економічної безпеки
Стабільне зовнішнє середовище, однак активізація внутрішньоорганізаційних негативних явищ і процесів, що заважають реалізації ЗЕД	Своєчасне реагування на внутрішні загрози щодо ЗЕД підприємства, удосконалення внутрішньоорганізаційних управлінських процесів	Ліквідація «вузьких місць» у сфері управління ЗЕД підприємства і безпосередньо у сфері економічної безпеки
Дестабілізація зовнішнього і внутрішнього середовищ, перспектива припинення ЗЕД підприємства	Максимально швидке реагування на підвищену агресивність середовища, формування контрзаходів і неординарних управлінських рішень	Реалізація контрзаходів і фіксація досягнутих результатів у сфері ЗЕД

* запропоновано автором

Тобто мета МЕБЗЕДП принципово є однаковою, втім його конкретне призначення може значно варіювати залежно від тих умов, в яких працює підприємство. Його таке призначення може змінюватися з часом; в таких умовах слід побудувати МЕБЗЕДП таким чином, щоб він був спроможний забезпечити виконання мети свого функціонування незалежно від змін у зовнішньому середовищі підприємства.

МЕБЗЕДП має чітке спрямування. Його дія спрямована на стан економічної безпеки ЗЕД підприємства (що потребує використання спеціальних індикаторів), а також на сигнали з боку внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Фактично, таке спрямування може бути представлено в такий спосіб (рис. 5.4).

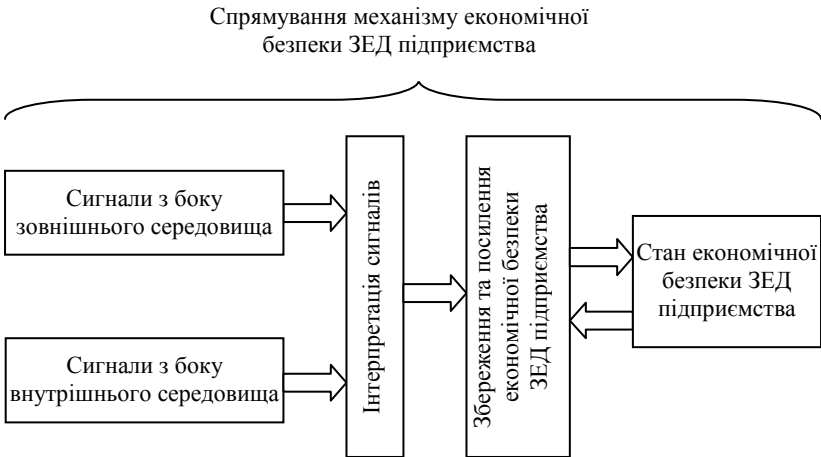


Рис. 5.4. Спрямування МЕБЗЕДП*

* запропоновано автором

Фактично спрямування МЕБЗЕДП – це визначення фокуса управлінської уваги під час його функціонування. Така управлінська увага зосереджена на декількох об'єктах. Відправною точкою функціонування МЕБЗЕДП є отримання певних сигналів, що можуть свідчити про погіршення стану економічної безпеки ЗЕД, актуалізацію загроз, виникнення певних чинників, що в подальшому можуть становити ризики або загрози для ЗЕД підприємства. Такі чинники представлені у вигляді сигналів внутрішнього або зовнішнього середовищ підприємства. І, звичайно, МЕБЗЕДП спрямований на такі сигнали, оскільки саме вони є основою для формування реакції МЕБЗЕДП, тобто певних подальших управлінських дій.

Наступним об'єктом уваги та спрямування МЕБЗЕДП є інтерпретація таких сигналів. Самі по собі сигнали не несуть інформаційного або управлінського навантаження – вони просто є певною інформацією, яка потрапляє до МЕБЗЕДП, але для правильного використання має бути інтерпретована. Інтерпретація здійснюється на основі еталонного методу, методу слабких сигналів, причинно-наслідкового аналізу, інших методів оброблення інформації. За результатами такої інтерпретації здійснюється вибір щодо заходів для збереження та посилення економічної безпеки ЗЕД підприємства. Й за результатами проведення таких заходів наступним об'єктом спрямування МЕБЗЕДП є стан економічної безпеки ЗЕД підприємства. Зв'язок між таким станом та здійснюваними заходами є зворотнім причинно-наслідковим. Тобто, одного боку, вибір та впровадження заходів забезпечують дотримання належного стану економічної безпеки підприємства, а з іншого, – за результатами досягнення або утримання певного рівня економічної безпеки підприємства можуть прийматися певні управлінські рішення щодо повторного проведення заходів для забезпечення економічної безпеки підприємства, або коригування їхнього складу.

Функціонування МЕБЗЕДП для досягнення його мети, реалізації призначення та надання адекватної уваги об'єктам спрямування може здійснюватися в різних режимах. Режим функціонування МЕБЗЕДП – це узагальнений опис міри реалізації певних завдань, регламентів, процедур, функціоналів тощо. Чим більш повною є така реалізація, тим більш «високий» режим може бути виконано. Разом із тим, режим не повинен бути надмірним, оскільки невиправдано повна реалізація всіх регламентів та процедур може призводити до непотрібних витрат у діяльності підприємства. Призначення МЕБЗЕДП нелінійно, але впливає на режим функціонування МЕБЗЕДП, який відповідає на питання «як діє?» такий механізм. Фактично режим об'єднує в собі декілька варіантів змісту МЕБЗЕДП, й варіантів такого режиму можна запропонувати доволі багато. Можливі варіанти режиму функціонування МЕБЗЕДП представлені у таблиці 5.4. Варто зазначити, що представлені у цій таблиці режими функціонування МЕБЗЕДП, не підлягають якісному порівнянню, тобто не можна стверджувати, що антикризовий режим функціонування МЕБЗЕДП є гіршим або кращим за моніторинговий.

У разі відсутності явних загроз для підприємства антикризовий режим може бути невиправдано складним та дорогим, передбачати непотрібне втручання МЕБЗЕДП у діяльність інших органів управління підприємством. Але й навпаки, у разі істотних загроз, моніторинговий режим МЕБЗЕДП може бути явно недостатнім для забезпечення ЗЕД підприємства.

Режими функціонування МЕБЗЕДП*

Опис режиму функціонування	Умови актуалізації режиму функціонування
<i>Номінальний режим функціонування</i>	
Завдання діяльності МЕБЗЕДП задекларовані, але реальні заходи щодо моніторингу загроз та убезпечення ЗЕД підприємства від таких загроз не здійснюються	Висока стабільність зовнішнього середовища, відсутність або незначний характер загроз та ризиків у діяльності підприємства. Відношення до завдань забезпечення економічної безпеки підприємства як до певної «управлінської моди»
<i>Моніторинговий режим функціонування</i>	
З числа завдань діяльності МЕБЗЕДП виконуються тільки, які пов'язані з моніторингом загроз, їхнім виявленням	Кількість загроз є невеликою. Існує значний часовий лаг між виникненням загрози та її актуалізацією для підприємства. Розмір негативних наслідків від загроз є неістотним
<i>Стабільно-регламентний режим функціонування</i>	
Завдання діяльності МЕБЗЕДП чітко задекларовані, реальні заходи щодо моніторингу загроз та убезпечення ЗЕД підприємства від таких загроз реалізуються відповідно до розроблених регламентів і не відрізняються гнучкістю	Висока стабільність зовнішнього середовища, незначний характер загроз та ризиків у діяльності підприємства. Загальне визнання та сприйняття завдань забезпечення економічної безпеки підприємства як частини повсякденної роботи. Достатня інтеграція МЕБЗЕДП у загальну систему управління
<i>Запитоорієнтований режим функціонування</i>	
Завдання в діяльності МЕБЗЕДП виконуються тільки за запитом певних посадових осіб підприємства. Всі завдання виконуються реактивно, у «ручному режимі»	Відсутність внутрішньої структури МЕБЗЕДП. Незначна кількість загроз. Незначний розмір негативних наслідків від актуалізації загроз. Слабка інтеграція МЕБЗЕДП у загальну систему управління
<i>Підвищений режим функціонування</i>	
Завдання діяльності МЕБЗЕДП виконуються у повному обсязі з орієнтацією на «випередження» негативних явищ	Комплексна реалізація заходів формування економічної безпеки на рівні всього підприємства і структурних підрозділів задіяних у ЗЕД за умови активної інтеграції МЕБЗЕДП у загальну систему управління підприємством

Продовження таблиці 5.4

Опис режиму функціонування	Умови актуалізації режиму функціонування
<i>Антикризовий режим функціонування</i>	
З числа завдань діяльності МEBЗЕДП першочергово виконуються, які пов'язані з ліквідацією кризових явищ та їх наслідків	Екстремальне функціонування МEBЗЕДП з необхідністю швидкої реакції на цільові загрози
<i>Самоорієнтований режим функціонування</i>	
З числа завдань діяльності МEBЗЕДП виконуються тільки ті, що пов'язані з покращенням його діяльності, адаптацією до умов діяльності підприємства тощо	Підприємство може собі дозволити витратити час та зусилля на налагодження МEBЗЕДП та його адаптацію. Реальні загрози для ЗЕД відсутні або є несуттєвими

* запропоновано автором

Єдиною умовою при виборі режиму функціонування МEBЗЕДП є відповідність, адекватність такого режиму умовам функціонування підприємства, рівню загроз в його діяльності, масштабам наслідків від таких загроз тощо.

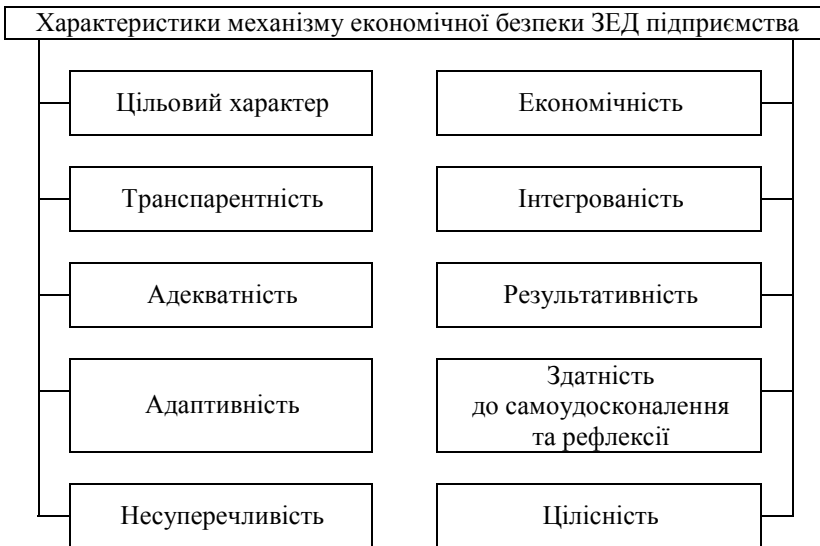


Рис. 5.5. Характеристики МEBЗЕДП*

* запропоновано автором

Призначення МEBЗЕДП та режим його дії є виключно важливими для опису МEBЗЕДП в межах розробленої фреймової моделі, але для більш повного якісного уточнення природи МEBЗЕДП, як окремого елемента в системі управління підприємством, представляє інтерес такий слот в розробленій фреймовій моделі МEBЗЕДП, як «Характеристики», який відповідає на питання «який?» щодо МEBЗЕДП. Запропоновані характеристик МEBЗЕДП представлені на рис. 5.5.

Представляється доцільним стисло розкрити зміст кожної із запропонованих характеристик МEBЗЕДП. Перш за все, механізм економічної безпеки ЗЕД підприємства має цільовий характер, тобто він створюється задля певної мети, й результати його функціонування мають бути порівняні з цією метою, й досягнення цієї мети є мірилом доцільності існування та дієвості такого механізму. Тобто МEBЗЕДП не створюється як певна данина «управлінській моді», він не створюється «про всяк випадок».

Спочатку ідентифікується чітка потреба у такому механізмі, потім він будеться. Слід одразу зазначити, що механізм економічної безпеки ЗЕД підприємства є елементом щодо економічної діяльності підприємства, й тому він має бути економічним. Визнання економічності функціонування МEBЗЕДП здійснюється за дуже простою умовою: витрати на функціонування такого механізму не повинні перевищувати збитків, яких такий механізм дозволяє запобігти. Тобто одразу під час побудови МEBЗЕДП доцільно задатися питанням – наскільки будований механізм є доцільним в контексті умов діяльності підприємства, поточного рівня загроз в ньому тощо, як співвідносяться між собою витрати на створення та функціонування такого механізму та ефект, який він дозволяє створити.

МEBЗЕДП має бути транспарентним. Транспарентність є комплексною характеристикою МEBЗЕДП й означає прозорість, зрозумілість його діяльності для всіх зацікавлених осіб. Тобто процес виявлення загроз і ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства й протидії таким ризикам мають бути повністю прозорими (за умов зберігання комерційної таємниці). Це дозволяє уникнути суб'єктивізму, опортунізму з боку осіб, які приймають та реалізують управлінські рішення, забезпечити зважене врахування різних точок зору щодо загроз підприємства та їхніх наслідків.

Важливою характеристикою МEBЗЕДП є його інтегрованість у загальну систему управління підприємством. МEBЗЕДП не є сепаратним органом дії, який функціонує поза межами системи управління підприємством. Він, будучи цілісним органом управління, повинен перед початком свого функціонування бути вбудованим в загальну систему управління, стати її дієвою частиною. В подальшому, МEBЗЕДП

повинен мати необхідні тісні зв'язки з іншими органами управління підприємством, не підмінюючи їхню дію.

Не менш важливою характеристикою МEBЗЕДП є його адекватність, яка проявляється в тому, що він за змістом, структурою та можливостями відповідає розміру підприємства, наявним ресурсам, особливостям діяльності підприємства, існуючій системі управління, існуючому рівню ризиків та загроз у діяльності підприємства. Адекватність є дуже широкою комплексною характеристикою, яка має значну кількість проявів. Синонімами до адекватності є відповідність, гармонізація тощо. Порушення характеристики адекватності щодо МEBЗЕДП неминуче позначиться на порушенні інших важливих характеристик його діяльності.

Апріорною характеристикою МEBЗЕДП, яка все ж таки заслуговує на своє висвітлення, є результативність. Певною мірою результативність доповнює такі характеристики МEBЗЕДП, як цільовий характер та економічність. Критерієм результативності є порівняння результату від МEBЗЕДП та витрат підприємства на його функціонування. Результатом від МEBЗЕДП є нейтралізація всіх ризиків та загроз та убезпечення зовнішньоекономічної діяльності від їхніх наслідків. Отже, підхід до оцінювання результативності МEBЗЕДП є доволі класичним з точки зору порівняння витрат та формування результату, який такі витрати дозволяють забезпечити.

Ризики та загрози в діяльності підприємства, у тому числі у зовнішньоекономічній діяльності, виникають через мінливість зовнішнього середовища підприємства, незалежність діяльності суб'єктів, які створюють такі загрози тощо. Отже тому МEBЗЕДП має бути доволі адаптивним, щоб здійснити пристосування як до змін факторів, що спричиняють ризики та загрози, так і своєчасно змінюватися разом зі змінами в системі управління підприємством, наприклад, через укрупнення підприємства, диверсифікацію його діяльності або продуктів, заснування філій тощо. Відсутність адаптивності або її низький рівень автоматично негативно вплинуть на функціональність МEBЗЕДП та його результативність у мінливих умовах.

Характеристикою МEBЗЕДП, яка доповнює його адаптивність, є здатність до самоудосконалення та рефлексії. Така здатність є корисною та необхідною, оскільки дозволяє удосконалювати діяльність МEBЗЕДП на основі переосмислення його попередніх результатів роботи. Взагалі удосконалення МEBЗЕДП може бути зовнішнім та внутрішнім. Зовнішнє удосконалення здійснюється певним керуючим суб'єктом, яким може виступати власник підприємства або його вище керівництво. Зовнішнє удосконалення відштовхується від певної мети діяльності підприємства в цілому або безпосередньо механізму

економічної безпеки ЗЕД підприємства. Втім, зовнішнє удосконалення, хоча й має цільовий характер, не завжди враховує досвід функціонування МEBЗЕДП. Безумовно, воно є корисним, але для забезпечення адекватності та інших характеристик МEBЗЕДП воно має доповнюватися здатністю до самоудосконалення самого механізму, спроможністю покращання його діяльності на основі аналізу, переосмислення попереднього досвіду, його співставлення із цілями, метою тощо.

Забезпечуючи всі інші характеристики МEBЗЕДП, слід дотримуватися ще однієї. Такою характеристикою є несуперечливість механізму, яка проявляється у відсутності негативного впливу одних його складників на інші. Наявність суперечливості призводить до нівелювання зусиль механізму, уповільнення руху інформації, протидії між окремими частинами механізму й згодом – до зменшення його функціональності. Тому несуперечливість є важливою характеристикою, яка, серед іншого, позитивно впливає на інші його характеристики, такі як економічність, результативність, інтегрованість тощо. У разі виникнення суперечливості її обов'язково слід нівелювати, оскільки з часом вона не зникне сама собою, навпаки, більш ймовірно, що вона буде загострюватися та посилюватися, погіршуючи функціонування МEBЗЕДП.

Й нарешті, важливою характеристикою МEBЗЕДП є цілісність – забезпечення єдності у функціонуванні всіх елементів механізму як єдиного цілого. Попри той факт, що механізм має свою структуру, свої окремі елементи, в системі управління підприємством він працює як одне ціле, як цілісна одиниця, яка має своє призначення, функціональність та результати функціонування.

Всі наведені характеристики представляють важливість для нормального функціонування МEBЗЕДП, й тому вони мають бути дотримані. Слід підкреслити, що такі характеристики носять прескриптивний характер, тобто МEBЗЕДП повинен мати такі характеристики, але не обов'язково механізм економічної безпеки реального підприємства буде їм відповідати. Тому вони слугують певними критеріями перевірки під час побудови МEBЗЕДП для реального підприємства до початку його активного функціонування.

У складі МEBЗЕДП мають бути виділені конкретні суб'єкти дії. Механізм сам по собі є важливим комплексним управлінським інструментом [27]. Втім, в механізмі має бути елемент дії – конкретна система, антропна або автоматична, яка забезпечуватиме управлінську реакцію, прийняття управлінських рішень, організацію їхнього виконання тощо. Для МEBЗЕДП таким органом є антропна система, тобто конкретні суб'єкти дії – посадові особи, конкретні підрозділи, які будуть виконувати завдання МEBЗЕДП. У фреймовій моделі МEBЗЕДП суб'єкт відповідає на питання «хто?» і є одним з ключових елементів

такої моделі. Для забезпечення адаптивності МEBЗЕДП склад суб'єктів дії має бути різним. Залежно від розміру підприємства суб'єктами дії у МEBЗЕДП можуть бути представники підрозділу ЗЕД підприємства, представники служби економічної безпеки, самостійний підрозділ щодо економічної безпеки підприємства або економічної безпеки ЗЕД тощо.

Не менш важливим елементом МEBЗЕДП є функціонали, тобто конкретний опис завдань, відповідальності і повноважень суб'єктів МEBЗЕДП. Функціонали як елемент моделі відповідає на питання «За якими правилами діє?»

Важливо, щоб, по-перше завдання, відповідальність та повноваження кожного із суб'єктів у складі МEBЗЕДП були узгодженими між собою, бо будь-який дисбаланс істотно ускладнюватиме діяльність МEBЗЕДП. По-друге, такі завдання та повноваження мають бути узгодженими між різними суб'єктами у складі МEBЗЕДП, що уникнути дублювання завдань та повноважень. По-третє, завдання та повноваження суб'єктів у складі МEBЗЕДП мають корелювати із завданнями інших органів у складі системи управління підприємством. Ситуація в тому, що МEBЗЕДП не замінює собою систему управління підприємством і не повинен дублювати функції та завдання інших органів управління, але для нормального функціонування МEBЗЕДП повноваження та завдання суб'єктів у його складі мають не тільки бути збалансованими між собою, але й не суперечити завданням та повноваженням інших підрозділів у складі підприємства. У такому разі можливим є виникнення певних управлінських патологій, які доцільно розглянути заздалегідь, щоб їх уникнути у функціонуванні МEBЗЕДП. Поняття патології внаслідок міждисциплінарної експансії прийшло в управління з медицини.

Спочатку під патологією розуміли (грец. *παθος* – страждання; грец. *λόγος* – вчення) науку про структурні, біохімічні та функціональні зміни в клітинах, тканинах та органах, спричинені хворобою. [266]. В управлінні поняття патології широко використовував І. Прігожин. При цьому під управлінською патологією він розглядав дисфункцію організації, тобто стійке порушення нормального функціонування, коли в організації з якихось дуже важливих і непереможних причин, виявляються збої [301].

Отже, можна зробити висновок, що в системі управління патологія – це якийсь помилковий хибний, втім доволі сталий стан, який може існувати довгий час й здійснювати негативний вплив на підприємство, системно пригнічувати його, погіршувати результати тощо. Щодо МEBЗЕДП та можливості суб'єктів у складі такого механізму здійснювати свої завдання, сценарний аналіз управлінських патологій у разі неправильного формування функціоналів суб'єктів МEBЗЕДП представлений у таблиці 5.5.

Таблиця 5.5

Управлінські патології при неправильному формуванні функціоналів суб'єктів у складі МЕБЗЕДП

Опис управлінської патології	Наслідки патології для функціонування МЕБЗЕДП
1. Функціонал суб'єктів у складі МЕБЗЕДП не визначено	МЕБЗЕДП функціонує в «ручному режимі». Спостерігається невизначеність відповідальності й спроби перекласти її на іншого суб'єкта у складі підприємства. Суб'єкти МЕБЗЕДП не мають достатніх повноважень для забезпечення нормального функціонування МЕБЗЕДП. Завдання вирішуються хаотично, за мірою їх актуалізації, що призводить до погіршення функціонування МЕБЗЕДП
2. Функціонали різних суб'єктів у складі МЕБЗЕДП суперечать один іншому в частині повноважень	Спостерігається системний конфлікт між суб'єктами МЕБЗЕДП щодо їхніх дій, підґрунтям яких є наявні повноваження. Вирішення цього конфлікту кожен раз у ручному режимі гальмує роботу МЕБЗЕДП, й робить його реакцію запізнілою
3. Функціонали різних суб'єктів у складі МЕБЗЕДП суперечать один іншому в частині розподілу завдань	Спостерігається системний конфлікт між суб'єктами МЕБЗЕДП внаслідок дублювання у виконанні завдань або окремі завдання МЕБЗЕДП просто не виконуються внаслідок того, що такі завдання не закріплені чітко за певним суб'єктом. Це приводить до погіршення діяльності МЕБЗЕДП або внаслідок невиконання окремих завдань його діяльності, або внаслідок перевитрачання ресурсів та дубльоване виконання поставлених завдань
4. Функціонали різних суб'єктів у складі МЕБЗЕДП суперечать один іншому в частині розподілу відповідальності	Спостерігається системний конфлікт між суб'єктами МЕБЗЕДП внаслідок «конфлікту інтересів» при виконанні завдань, оскільки відповідальність суб'єктів чітко не визначено. Це призводить до ігнорування цілої низки завдань або неякісного їх виконання внаслідок дублювання робіт та відсутності персоналізованої відповідальності
5. У функціоналі одного або декількох суб'єктів МЕБЗЕДП повноваження є недостатніми для виконання завдань або прийняття певної зазначеної відповідальності	Відбувається формалізація функціонування МЕБЗЕДП за рахунок неможливості гнучкого реагування суб'єктів на зміни у функціонуванні підприємства і його економічної безпеки внаслідок недостатнього обсягу їх повноважень

Продовження таблиці 5.5

Опис управлінської патології	Наслідки патології для функціонування МЕБЗЕДП
6. Функціонал одного або декількох суб'єктів МЕБЗЕДП суперечить повноваженням або розподілу завдань інших підрозділів у складі підприємства	Загострюються дезорганізаційні процеси функціонування МЕБЗЕДП внаслідок загострення внутрішньоточесних суперечок не тільки на рівні підприємства, а й у межах підрозділів, що нівелює «вагомість» рішень одного з підрозділів і обов'язковість їх виконання іншими підрозділами (переважно це стосується підрозділів економічної безпеки)

*сформовано автором за [300]

Аналіз змісту таблиці 5.5 показує, що неправильне формування функціоналів для суб'єктів у складі МЕБЗЕДП може системно погіршувати дію такого механізму аж до повного припинення функціонально корисної дії й витрачання зусиль або на декларативне функціонування МЕБЗЕДП або на вирішення системних внутрішніх конфліктів у його складі.

Для нормального функціонування МЕБЗЕДП як і для будь-якого органа управління, крім суб'єктів управлінської дії, та чіткого визначення їхніх функціоналів об'єктивним важливим елементом є ресурси. У разі нестачі або відсутності ресурсів вирішення значної кількості завдань МЕБЗЕДП стає просто неможливим. Для МЕБЗЕДП найбільш затребуваними ресурсами є люди, кошти та інформація. Більш розширено щодо ресурсів для МЕБЗЕДП слід зазначити таке: нормальне виконання всіх завдань механізму потребує залучення необхідної кількості людей. Така кількість для кожного підприємства та умов його діяльності може бути різною, й визначити універсально її неможливо. Більш того, необхідна кількість людей для нормального дієвого функціонування МЕБЗЕДП буде залежати від складності умов функціонування підприємства та різноманітності вхідних сигналів з боку зовнішнього та внутрішнього середовищ, які потребують реагування з боку механізму. Чим більш варіабельними будуть умови та сигнали, тим більш гнучким та дієвим має бути МЕБЗЕДП, а, отже, тим більшою має бути кількість людей. Крім людських ресурсів, для нормального функціонування МЕБЗЕДП необхідні кошти – на формування інформації, виплату заробітної плати персоналу тощо. Замале фінансування МЕБЗЕДП може бути однією з причин його незадовільного функціонування. Й не менш необхідним ресурсом у діяльності МЕБЗЕДП є інформація. Сам МЕБЗЕДП інформацію, безумовно, також формує, але значну частину інформації він отримує з боку зовнішнього середовища підприємства. Тому отримання такої інфор-

мації на системній основі, її обробка є важливими складовими МЕБЗЕДП для забезпечення нормальних результатів його функціонування.

Для формування результату діяльності МЕБЗЕДП суб'єктами дії, на основі визначених функціоналів з використанням наявних ресурсів, необхідними є певні дії. Такі дії у МЕБЗЕДП описуються трьома видами елементів: процедури, методи та регламенти. За змістом всі три елементи механізму містять певні його дії (які здійснює певний суб'єкт у складі МЕБЗЕДП), але характер таких дій є різним (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Опис елементів діяльнісного змісту у складі МЕБЗЕДП*

Елемент	Міра аналітичності	Міра варіабельності	Міра комбінування з іншими елементами
Метод	Низька	Низька	Висока
Процедура	Середня	Середня	Висока
Регламент	Висока	Низька	Низька

* запропоновано автором

Якщо розглядати зазначені елементи діяльнісного змісту у складі МЕБЗЕДП, то регламент постає комплексним елементом, який може об'єднувати декілька процедур, базуватися на використанні декількох методів. При цьому не можна стверджувати, що регламент є «більшим» елементом МЕБЗЕДП, ніж метод, або процедура, просто їхній характер є різним. Фактично регламент є «відповіддю», реакцією МЕБЗЕДП, яка має комплексний характер. Процедура об'єднує декілька дій й може мати різний обсяг. Більш того, процедура може складатися з підпроцедур. У більшості випадків процедура є менш великим за обсягом елементом МЕБЗЕДП, ніж регламент (навіпаки, регламент може об'єднувати декілька процедур). Принципова різниця між процедурою та регламентом (обидва елементи МЕБЗЕДП передбачають комбінування та виконання певних дій) полягає в тому, що регламент є незмінним. Він конструюється під час побудови МЕБЗЕДП або його налагодження й надалі використовується як цільний неподільний елемент МЕБЗЕДП (хоча звичайно можна виділити його структуру). Регламент погано комбінується з іншими елементами діяльнісного наповнення у МЕБЗЕДП (хоча й може використовуватися разом з ними). Як елемент МЕБЗЕДП, який формує управлінську реакцію, регламент є самодостатнім. Більш того, логічно поставити у відповідність регламент у складі МЕБЗЕДП певним сигналам з боку внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства для формування адекватних управлінських реакцій МЕБЗЕДП.

Процедура як елемент діяльнісного змісту у складі МЕБЗЕДП є більш гнучкою, ніж регламент. Процедура є елементом «конструктора» МЕБЗЕДП, оскільки саме процедура дозволяє здійснити угруповання певних дій для забезпечення управлінських реакцій МЕБЗЕДП. Процедура має середню міру аналітичності, тобто за своїм змістом може бути як доволі складною (ї містити окремі підпроцедури), так і доволі простою, містити первинні дії. Процедура як елемент МЕБЗЕДП має високу оцінку комбінування з іншими елементами – процедура може базуватися на декількох методах, при цьому може навіть існувати варіація таких методів. Процедура може містити окремі підпроцедури й сама бути підпроцедурою для процедур вищого рівня тощо.

Метод як елемент діяльнісного змісту у складі МЕБЗЕДП має низьку аналітичність (у складі методу можна виділити окремі процедури, але сутність його майже незмінна), низьку варіабельність (зміст використання конкретного методу й майже незмінним), але високу міру комбінування з іншими елементами МЕБЗЕДП; той самий метод може використовуватися у декількох регламентах, бути основою декількох процедур, може бути пов'язаний з іншими методами тощо. Тобто сутність методу як елемента МЕБЗЕДП є незмінною, але його міра комбінування з іншими елементами МЕБЗЕДП є дуже високою.

У процесі функціонування МЕБЗЕДП буде виникати питання, наскільки правильно такий механізм функціонує, які він дозволяє нівелювати загрози для підприємства, як повно дозволяє забезпечити економічну безпеку ЗЕД підприємства. Для відповіді на таке питання необхідними є індикатори економічної безпеки, зміна яких буде чітко свідчити про погіршення або посилення економічної безпеки підприємства. Кількість таких індикаторів, їхні нормативні або порогові значення можуть варіювати для кожного підприємства, більш того, чим більш складним буде підприємство, чим більшою буде кількість зовнішніх ринків, на яких підприємство функціонує, тим більш складним може бути такий список. Але такі індикатори економічної безпеки обов'язково повинні бути. Зміна таких індикаторів може свідчити не тільки про суто зміну рівня економічної безпеки підприємства, але й про необхідність коригування самого МЕБЗЕДП або дотримання його поточного складу.

Важливим параметром функціонування будь-якого органа управління в системі управління підприємством є уточнення періодизації його дії – він працює дискретно або неперервно. Якщо він працює дискретно, то якою є періодизація здійснення процедур: щоденно, щотижнево, щомісячно тощо. В ідеалі, МЕБЗЕДП має працювати неперервно (але адекватно рівню загроз та ризиків для ЗЕД у зовнішньому

та внутрішньому середовищах підприємства), однак, звичайно, що реалізація певних управлінських дій має бути дискретною.

Для МЕБЗЕДП відповіддю на питання «як часто діє?» в межах розробленої фреймової моделі є нормативна періодизація дії. Тобто під час визначення здійснюваних регламентів, методів та процедур, слід не тільки вказувати зміст таких елементів МЕБЗЕДП, й не тільки визначати суб'єкта дії, але й уточнювати нормативну періодизацію дії. Така періодизація може передбачати виконання «за запитом» або «за умовою» (відповідно, у першому варіанті умовно-одноразове виконання за рішенням посадової особи, а у другому, – за умов виникнення певних подій, ситуацій тощо), або передбачати періодичне регламентне виконання залежно від певних умов. Наприклад, заходи з резервування ресурсів під певні ризики (самострахування) виконуються «за умовою» (як тільки визнається виникнення ризику, який нівелюється самострахуванням), заходи з моніторингу ринку на предмет загроз для ЗЕД здійснюються з певною періодичністю незалежно від управлінських рішень (наприклад, щоквартально), заходи щодо виходу або невиходу на певний ринок через оцінений рівень загроз на такому ринку здійснюються за запитом, оскільки залежать від управлінського рішення.

Аналіз змісту запропонованих слотів у розробленій фреймовій моделі МЕБЗЕДП дозволяє уточнити зв'язки між ними та побудувати уточнену фреймову модель МЕБЗЕДП (рис. 5.6). Представляється доцільним стисло описати зв'язки між слотами моделі. Відповідно до основ фреймового моделювання небажано, щоб зв'язок між окремими слотами був детермінований, хоча стохастичний або кореляційний причинно-наслідковий між окремими слотами є можливим, отже засади фреймового моделювання у такій ситуації не порушуються.

Слот спрямування МЕБЗЕДП пов'язаний зі змістом слоту індикаторів економічної безпеки, оскільки такі індикатори в процесі функціонування механізму мають дати відповідь, наскільки забезпечується його спрямованість та визначені об'єкти. Разом із тим, слот спрямування пов'язаний зі слотом характеристик МЕБЗЕДП, оскільки наявні якісні його характеристики повинні забезпечити можливість визначеного цільового спрямування МЕБЗЕДП. Слот характеристик МЕБЗЕДП пов'язаний із слотом режиму, оскільки, з одного боку, сформовані характеристики визначають необхідний режим, у якому має функціонувати МЕБЗЕДП, а з іншого боку вибраний режим забезпечує дотримання певних характеристик. Слот призначення МЕБЗЕДП прямо пов'язаний з режимом функціонування такого механізму (дотримання режиму забезпечує виконання його призначення) та з індикаторами економічної безпеки (міра реалізації призначення відображається у використуваних індикаторах).

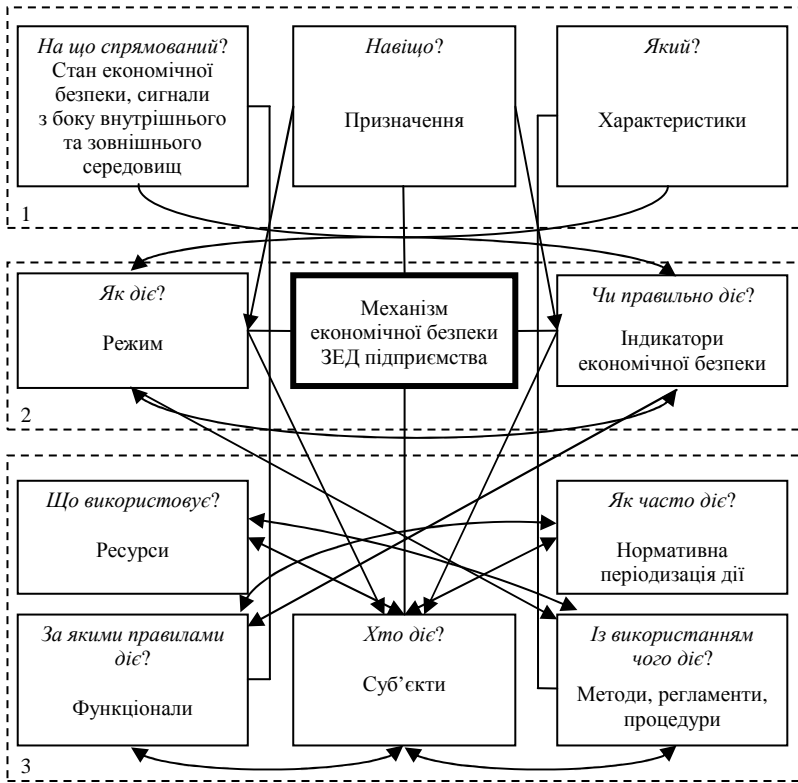


Рис. 5.6. Уточнена фреймова модель МЕБЗЕДП*

* розроблено автором

Слот режиму у розробленій моделі пов'язаний із суб'єктом дії, оскільки саме суб'єкт забезпечує виконання такого режиму; пов'язаний із слотом методів, регламентів і процедур (за їхньою допомогою режим й реалізується в діяльності підприємства) та пов'язаний з індикаторами економічної безпеки. Такі індикатори відображають, наскільки режим є дієвим, чи він дотримується, а з іншого боку, зміна індикаторів економічної безпеки підприємства відображає, наскільки вибраний режим є адекватним для ситуації, яка сформувалася на підприємстві та у його зовнішньому середовищі.

Слот індикаторів економічної безпеки підприємства, крім того, що пов'язаний із слотом режиму, також пов'язаний зі слотом суб'єктів (й відображає, наскільки результативно такі суб'єкти функціонують в

контексті реалізації призначення МЕБЗЕДП й дотримання режиму), й пов'язаний з функціоналами у складі МЕБЗЕДП (індикатори економічної безпеки відображають достатність функціоналів для виконання призначення МЕБЗЕДП).

Зв'язок між слотами ресурсів, суб'єктів, функціоналів, методів, регламентів і процедур та нормативної періодизації дії є дуже тісним. Причому, на відміну від попередньо розглянутих зв'язків, які мають односторонній характер, такі зв'язки мають двосторонній характер. Наприклад, суб'єкти визначають використовувані ресурси та нормативну періодизацію дії. Але й навпаки, нормативна реалізація певних завдань визначає коло суб'єктів, й наявна кількість ресурсів також впливає на вибір суб'єктів, що можуть бути залучені для виконання певних завдань. Так само наявні ресурси впливають на можливі до використання методи, регламенти й процедури, але й такі методи вимагають залучення певних ресурсів. Отже, зв'язок між такими слотами у розробленій фреймовій моделі є дуже тісним та двостороннім.

В уточненій фреймовій моделі МЕБЗЕДП можна виділити три контури, які на рис. 5.6 позначені пунктиром та окремими цифрами від 1 до 3: 1 – установчий, 2 – організаційно-оцінювальний, 3 – діяльнісний. Контури об'єднують окремі слоти. Зв'язок слотів у контурах не є причинно-наслідковим, скоріше таке об'єднання певних контурів сформовано за характером їхнього впливу на результати діяльності МЕБЗЕДП. Характер кожного з контурів та їхній вплив на діяльність МЕБЗЕДП як окремих елементів фрейму є таким. Установчий контур об'єднує слоти призначення МЕБЗЕДП, характеристик його діяльності та його спрямованості. Призначенням установчого контуру є представлення цільових засад діяльності МЕБЗЕДП, його природи, місця в системі управління підприємством, головної мети функціонування. Звичайно, що все це є дуже важливим для подальшої побудови МЕБЗЕДП. Більш того, подальший зміст МЕБЗЕДП буде істотно залежати від встановлених цільових засад діяльності такого механізму.

Організаційно-оцінювальний контур, який містить слоти режиму МЕБЗЕДП та індикаторів економічної безпеки, визначає варіабельні якісні характеристики МЕБЗЕДП та засади оцінювання як результуючого показника економічної безпеки ЗЕД підприємства, так і функціонування механізму. Відмінність між характеристиками функціонування МЕБЗЕДП в межах вибраного режиму та визначеними характеристиками у відповідному слоті полягає в тому, що слот характеристик містить константні характеристики МЕБЗЕДП, які не підлягають зміні незалежно від умов його функціонування, а слот режиму є варіабельним, й характеристика режиму діяльності МЕБЗЕДП може змінюватися залежно від умов діяльності підприємства, поставлених

цілей тощо. В подальшому саме організаційно-оцінювальний контур є основою для рефлексійного функціонування МEBЗЕДП та його налагодження, адаптації та удосконалення.

Принцип дії слотів у складі організаційно-оцінювального контуру є простим та дозволяє сформувати петлю зворотного управлінського зв'язку у ході подальшого функціонування МEBЗЕДП: вибраний режим дії (та конкретні дії як результат функціонування МEBЗЕДП у майбутньому) має наприкінці певного періоду порівнюватися зі зміною індикаторів економічної безпеки ЗЕД підприємства. Якщо якісно зміна індикаторів економічної безпеки ЗЕД підприємства є позитивною, тобто спостерігається посилення, зміцнення такої безпеки, то вибраний режим функціонування МEBЗЕДП є правильним. Якщо ж індикатори економічної безпеки погіршуються, то, можливо необхідно є зміна режиму функціонування МEBЗЕДП. Такий підхід є доцільним, хоча є ретроспективним та реактивним. Однак для нормального подальшого функціонування МEBЗЕДП доцільно використовувати хоча б його, порівнюючи зміну індикаторів економічної безпеки із режимом функціонування МEBЗЕДП. Надалі, безумовно, можна використовувати й проактивний підхід, заздалегідь адаптуючи режим функціонування МEBЗЕДП до очікуваних змін умов діяльності підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Нарешті, у складі уточненої фреймової моделі МEBЗЕДП діяльнісний контур, який містить слоти ресурсів, періодизації дії, суб'єктів, функціоналів, методів, регламентів та процедур, безпосередньо визначає конкретні дії, які буде здійснювати МEBЗЕДП для виконання мети свого функціонування.

Для висвітлення комплексного змісту таких дій представимо його шляхом комбінування окремих слотів (табл. 5.7–5.8).

Таблиця 5.7

**Визначення змісту діяльнісного контуру
в уточненій фреймовій моделі МEBЗЕДП (цільовий аспект)***

Призначення	Режим	Індикатори економічної безпеки	Методи, регламенти, процедури

* запропоновано автором

У змісті діяльнісного контуру можна виконати цільовий аспект, який задається через вплив інших контурів у розробленій фреймовій моделі МEBЗЕДП, та змістовий аспект, який визначається в межах діяльнісного контуру напряму. Цільовий аспект за рахунок при-

чинно-наслідкових зв'язків з використанням методу дедукції дозволяє відповісти на питання, що і чому має бути зроблене, а змістовий аспект дозволяє отримати відповідь на питання, хто і як це має зробити.

Таблиця 5.8

**Визначення змісту діяльнісного контуру
в уточненій фреймовій моделі МEBЗЕДП (змістовий аспект)***

Методи, регламенти, процедури	Суб'єкт дії	Функціонал	Нормативна періодизація дії	Індикатори економічної безпеки

* запропоновано автором

У цільовому аспекті простежується чіткий вплив на діяльнісний контур з боку інших контурів фреймової моделі МEBЗЕДП. Основою визначення змісту діяльнісного контуру є встановлене призначення МEBЗЕДП, яке, як було розглянуто, принципово може бути доволі різним. На основі такого призначення визначається режим функціонування МEBЗЕДП та використовувані індикатори економічної безпеки ЗЕД підприємства. Слід нагадати, що слоти режиму МEBЗЕДП та індикаторів економічної безпеки ЗЕД підприємства є пов'язаними в межах причинно-наслідкового зворотного зв'язку. З одного боку, вибраний режим визначає можливі значення індикаторів економічної безпеки в умовах діяльності підприємства, які склалися. Однак, з іншого боку, зміна таких індикаторів економічної безпеки визначає необхідність зміни або збереження режиму, в якому працює підприємство. На основі комбінування режиму та вибраних значень індикаторів визначаються необхідні елементи діяльнісного контуру МEBЗЕДП, зокрема, використовувані методи, регламенти та процедури, які мають бути виконані для дотримання режиму, й, згодом, реалізації призначення МEBЗЕДП.

Конкретизація змісту діяльнісного контуру МEBЗЕДП в межах розробленої фреймової моделі здійснюється шляхом встановлення змісту інших слотів розробленого фрейму. Зокрема, на основі визначених методів, регламентів та процедур, уточнюється для кожної з них суб'єкт дії. Для такого суб'єкта дії визначаються необхідний функціонал, щоб він міг здійснити регламенти та процедури й досягти необхідних значень показників, та нормативна періодизація дії та результуючі значення індикаторів економічної безпеки. Все це дозволяє наповнити діяльнісний аспект у фреймовій моделі МEBЗЕДП конкретним змістом й забезпечити виконання його призначення.

Слід підкреслити, що зв'язок між запропонованими контурами у складі фреймової моделі МEBЗЕДП є односпрямованим причинно-наслідковим, тобто контур більш високого рівня визначає зміст контуру менш високого рівня, але не навпаки. Отже, зміст установчого контуру фреймової моделі МEBЗЕДП для конкретного підприємства, який встановлюється директивно, та для інших, є аксіоматичним, впливає на зміст організаційно-оцінювального контуру, а вже організаційно-оцінювальний контур, за результатами свого встановлення та функціонування, впливає на зміст діяльнiсного контуру МEBЗЕДП. Діяльнiсний контур МEBЗЕДП може бути змінений як під впливом змісту інших контурів у складі розробленого фрейму МEBЗЕДП, так і в межах рефлексійного управління як наслідок аналізу та осмислення отриманих результатів функціонування МEBЗЕДП.

Конкретизація змісту МEBЗЕДП для конкретного підприємства здійснюється шляхом визначення конкретного змісту всіх слотів розробленої фреймової моделі та узгодження їхнього змісту між собою на основі представлених у моделі логічних зв'язків між окремими слотами. Готовий механізм може бути представлений за змістом й структурою тією ж фреймовою моделлю з уточненням змісту кожного слоту. Після формування змісту механізму доцільними є дії щодо його імплементації в систему управління підприємством.

Таким чином, механізм економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства є необхідним елементом забезпечення економічної безпеки і формується на основі фреймової моделі, яка дозволяє впроваджувати зазначений механізм у діючу структуру управління підприємством з урахуванням особливостей діяльності конкретного підприємства і його потреб. Це забезпечується шляхом формування відповідних слотів і визначенням контурів фреймової моделі, однак є лише передумовою до комплексного впровадження МEBЗЕДП.

5.2. Імплементація механізму економічної безпеки ЗЕД підприємства до системи управління підприємством

Після формування МEBЗЕДП актуальним завданням стає його імплементація до системи управління підприємством. Це є важливим, оскільки МEBЗЕДП має працювати дієво, але такий механізм працює не сам по собі, а в системі управління підприємством, тому важливо його правильно «вбудувати», впровадити в систему управління. Ситуація ускладнюється тому, що в більшості випадків мова йде про систему управління вже працюючого підприємства, тому впроваджувати МEBЗЕДП доводиться «на ходу», в процесі роботи системи. Певним

виключенням може стати проектування підприємства, організація нового підприємства, коли МЕБЗЕДП та його діяльність проектується паралельно з іншими органами управління. Але така ситуація є, скоріше, виключенням. В більшості випадків мова має йти про імплементацію МЕБЗЕДП в уже працюючу систему управління.

Перш, ніж розглядати особливості процесу імплементації МЕБЗЕДП до системи управління підприємством, слід приділити увагу вимогам такої імплементації, тобто умовам, які повинні бути виконані для успішного проходження процесу імплементації (рис. 5.7).

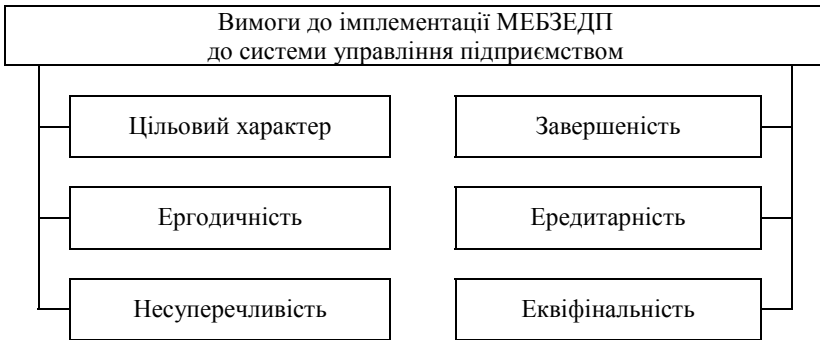


Рис. 5.7. Вимоги до імплементації МЕБЗЕДП до системи управління підприємством

* запропоновано автором за [348]

Представляється доцільним стисло описати запропоновані вимоги. Підкреслимо, що такі вимоги стосуються не змісту МЕБЗЕДП, й не процесу його функціонування, а саме мають відношення до процесу впровадження МЕБЗЕДП у систему управління.

Перш за все, таке впровадження має цільовий характер, тобто здійснюється з конкретною метою – «вбудувати» механізм економічної безпеки ЗЕД підприємства до системи управління, зробити його дієвим складником такої системи, забезпечити функціональні зв'язки механізму з іншими елементами системи тощо. Всі подальші дії щодо імплементації МЕБЗЕДП до системи управління повинні здійснюватися саме з урахуванням цільового характеру й поставленої мети. При цьому важливо забезпечити не просто функціональність МЕБЗЕДП як цілісного органа управління, а саме його функціонування в системі управління підприємством.

Наступною важливою вимогою імплементації МЕБЗЕДП до системи управління підприємством є завершеність. Це означає, що про-

цес імплементації має чіткі часові межі й повинен завершитися успішним результатом. Іншим аспектом завершеності є повнота впровадження МЕБЗЕДП, тобто механізм має бути впроваджений до системи управління підприємством не у вигляді окремих елементів чи складників, а повністю як завершений дієвий елемент управління. Механізм економічної безпеки ЗЕД підприємства має бути імплементований до системи управління повністю.

Більш складними вимогами щодо імплементації МЕБЗЕДП до системи управління підприємством є ергодичність та ередитарність. Такі характеристики в межах міждисциплінарної експансії є запозиченими з фізики. Так, ергодичність як властивість системи полягає в тому, що протягом еволюції системи майже кожна її точка з певною ймовірністю є доволі близькою до будь-якої іншої точки [328]. Тобто з фізичної точки зору, ергодична система веде себе на перший погляд хаотично, не залежачи (або обмежено залежачи) від первинного свого стану [328]. У простому розумінні ергодична система характеризується тим, що її стан у певний момент часу слабо залежить від її попередніх станів. Класична фізична система володіє ергодичністю через недетермінований характер поведінки, а соціальна система може мати ергодичність внаслідок певного зовнішнього впливу.

Ергодичність імплементації МЕБЗЕДП до системи управління підприємством полягає в тому, що кінцевий стан – успішна імплементація механізму до системи управління – не залежить від певних початкових станів системи. Ередитарність є певною мірою антонімом ергодичності й означає властивість або спроможність системи «пам'ятати» свої минулі стани. Більш формально ередитарність будь-якої системи означає той факт, що її поточний стан і майбутні стани залежать певним чином від минулих [46]. Ередитарність щодо імплементації МЕБЗЕДП до системи управління підприємством означає залежність порядку функціонування системи управління від її попереднього стану, у якому не було механізму економічної безпеки ЗЕД підприємства. Наслідками ередитарності є спротив змінам, інерційність системи управління, можливість суперечок щодо завдань МЕБЗЕДП та інших органів управління тощо. На перший погляд, в межах фізики або математики ергодичність та ередитарність є антонімами й не можуть відноситися до однієї системи. Однак щодо МЕБЗЕДП та його імплементації до системи управління підприємством, можна зазначити, що мета та кінцевий результат такої імплементації є ергодичними, а, власне, процес успішної імплементації має бути ередитарним та еквіфінальним.

Щодо еквіфінальності зазначимо таке. Традиційно під еквіфінальністю розуміють властивість системи, яка дозволяє отримати

однаковий фінальний стан незалежно від початкової точки системи та траєкторій її руху [407, с. 544].

Еквіфінальність розглядається як важлива якість системи управління, і це слід визнати повністю правильним, оскільки система управління має бути спроможна досягти поставлених цілей різними шляхами, навіть в умовах впливу різних чинників, що протидіють досягненню таких результатів. В управлінні еквіфінальність можна розуміти як наявність декількох шляхів для досягнення тієї самої мети або формування того самого результату [407, с. 544]. Щодо імплементації МEBЗЕДП до системи управління, то еквіфінальність як вимога до такої імплементації, означає можливість впровадження МEBЗЕДП до системи управління незалежно від впливу різних чинників у разі необхідності, за допомогою різних інструментів, різними шляхами, але з однаковим результатом.

Впровадження МEBЗЕДП у систему управління підприємством може базуватися на різних підходах до управління, які вже використовуються в системі управління. Якщо така система управління вже існує, то вона, очевидно, базується на певному підході з числа класичних у менеджменті. Навіть відсутність експліцитно вираженого підходу, тобто певна квазіхаотичність в управлінні, теж є частковим прикладом ситуаційного підходу.

Підходи до управління, що можуть бути використані для впровадження МEBЗЕДП до системи управління підприємством є класичними і для кожного з них розглянуті необхідні дії для імплементації МEBЗЕДП до системи управління підприємством. Єдиною вимогою є тільки збіг підходу, який використовується як основа для системи управління підприємством, та використаного підходу до впровадження МEBЗЕДП до такої системи управління.

Стисла характеристика процесу впровадження МEBЗЕДП у систему управління підприємством у разі використання різних підходів до управління, представлена в таблицях 5.9. та 5.10.

Таблиця 5.9

**Ідентифікація змісту впровадження МEBЗЕДП
у систему управління підприємством
залежно від використовуваних підходів ***

Підхід до управління підприємством *	Ідентифікація змісту впровадження МEBЗЕДП до системи управління підприємством
Проектний	Проект із своїм конкретним змістом, виконавцями, термінами впровадження, кінцевим результатом виконання

Продовження таблиці 5.9

Підхід до управління підприємством*	Ідентифікація змісту впровадження МЕБЗЕДП до системи управління підприємством
Функціональний	Коригування змісту функцій управління підприємством з виділенням у їхньому складі елементів, які пов'язані із забезпеченням економічної безпеки ЗЕД підприємства у розрізі кожної функції управління, що у сукупності формує структуру та зміст МЕБЗЕДП
Ситуаційний	Формування реакції підприємства на ситуації, пов'язані з впливом факторів, що породжують небезпеку ЗЕД, оцінюванням економічної безпеки ЗЕД підприємства та здійснення заходів щодо її укріплення та підвищення. Формування такої реакції пов'язано з внесенням окремих елементів МЕБЗЕДП до системи управління підприємством
Системний	Коригування системи управління підприємством із внесенням до неї елементів, що складають МЕБЗЕДП та забезпечення їхнього узгодженого функціонування
Процесний	Внесення змін до процесів, які формують зміст управління підприємством, або формування нових процесів, які пов'язані із запровадженням елементів МЕБЗЕДП до системи управління підприємством
Динамічний	У межах підходу, МЕБЗЕДП виступає як елемент динамічних змін у процесі розвитку організації. Відбувається узгодження взаємозалежностей та взаємозв'язків інформаційних потоків у контексті забезпечення економічної безпеки всіма підрозділами підприємства, що задіяні у зазначеному процесі. Активно розподіляються завдання і повноваження у межах впровадження МЕБЗЕДП
Нормативний	Всі етапи впровадження МЕБЗЕДП чітко регламентуються, розробляється відповідне положення, встановлюються чіткі терміни і контрольні показники згідно з нормативами, які відповідають загальним нормативним вимогам на рівні підприємства. Перевагою є обов'язковість виконання, а недоліком – низька гнучкість процесів впровадження

* сформовано автором за [39, 130, 218, 343]

Ідентифікація змісту впровадження МЕБЗЕДП у систему управління підприємством залежно від використовуваних підходів в системі

управління, дозволяє визначити основні відмінності між підходами та особливості впровадження МЕБЗЕДП (див. табл. 5.9).

Окрім ідентифікації змісту, суттєві відмінності будуть виникати й при формуванні відповідного управлінського впливу з метою впровадження МЕБЗЕДП. Характеристику управлінських дій у межах різних підходів до управління при впровадженні МЕБЗЕДП у систему управління підприємством наведено у таблиці 5.10.

Таблиця 5.10

**Характеристика управлінських дій
у межах різних підходів до управління
при впровадженні МЕБЗЕДП у систему управління підприємством***

Підхід	Дії щодо впровадження МЕБЗЕДП в систему управління підприємством у разі вибору підходу
Проектний	Розроблення проекту впровадження МЕБЗЕДП з визначенням відповідальних осіб, етапів, термінів виконання, мотиваційних заходів
Функціональний	Аналіз функцій управління, що підлягають коригуванню при впровадженні МЕБЗЕДП. Розподіл додаткових повноважень та відповідальності у межах функціональних обов'язків посадових осіб, задіяних у процесі управління підприємством і майбутнього функціонування МЕБЗЕДП.
Ситуаційний	Формування підходів до оцінювання ризикованості та рівня загрози ситуацій, що виникають у сфері ЗЕД. Обґрунтування реакції та дій відповідальних осіб при виникненні ситуацій з визначеним рівнем ризику
Системний	Коригування в цілому системи управління підприємством у зв'язку з включенням елементів МЕБЗЕДП
Процесний	Формування процесних карт управління підприємством, визначення процесів, що підлягають коригуванню або впровадження нових процесів, пов'язаних з функціонуванням МЕБЗЕДП
Динамічний	Аналіз стратегії розвитку підприємства або її елементів (за умови відсутності комплексного підходу) з позиції швидкого її коригування або налаштування, з урахуванням безпекоорієнтованого підходу та динамічного впровадження елементів МЕБЗЕДП
Нормативний	Формування та впровадження нормативів функціонування МЕБЗЕДП. Визначення сфери відповідальності працівників та розроблення регламентів їх діяльності з метою чіткого дотримання нормативів впровадження МЕБЗЕДП у систему управління підприємством

* запропоновано автором

Можна дійти попереднього висновку, що для впровадження МЕБЗЕДП у систему управління підприємством, може бути використаний будь-який підхід з числа наявних в управлінні. При цьому не можна стверджувати, що певний підхід є кращим або гіршим за інший, наприклад, процесний підхід щодо впровадження МЕБЗЕДП є кращим за системний, оскільки кожен з підходів має право на життя, довів свою актуальність шляхом використання в практиці управління. Й, відповідно кожен з таких підходів, що використовується в управлінні підприємством, може бути використаний також для впровадження МЕБЗЕДП на підприємстві.

Незалежно від вибраного на попередньому етапі підходу до впровадження МЕБЗЕДП у систему управління підприємством (див. табл. 5.9–5.10), в управлінні є два принципово різних підходи суто до такого впровадження: проектний (конструкційний) і ремонтантний (органічний). Кожен з таких підходів (табл. 5.11–5.12) є можливим, має свої переваги й недоліки (див. табл. 5.13).

Таблиця 5.11

**Характеристика підходів до впровадження МЕБЗЕДП
у систему управління підприємством***

Підхід	Характеристика підходу
Проектний/ конструкційний	МЕБЗЕДП формується революційно як єдине ціле, й як єдине ціле із визначених елементів одразу впроваджується в систему управління підприємством. Впровадження є дискретним. Всі елементи механізму впроваджуються одночасно. МЕБЗЕДП проектується як орган управління підприємством та вбудовується в систему управління або вноситься до неї як окремий елемент під час проектування такої системи
Ремонтантний/ органічний	МЕБЗЕДП формується еволюційно, поступово окремі елементи механізму впроваджуються в систему управління. Таке впровадження займає певний час, й здійснюється не одразу. МЕБЗЕДП «виростає» як орган управління підприємством зі складу певних елементів системи управління

* запропоновано автором за [95, 343]

У межах проектного підходу МЕБЗЕДП будується механістично, як певний проект у діяльності підприємства. Спочатку формується чіткий план такого впровадження, а у подальшому всі елементи механізму економічної безпеки ЗЕД підприємства імплементуються до системи управління. Ремонтантний або органічний підхід до

впровадження МЕБЗЕДП у систему управління підприємством передбачає «проростання», еволюцію такого механізму в системі управління, поступове впровадження кожного з елементів.

Таблиця 5.12

**Умови та ризики підходів до впровадження МЕБЗЕДП
у систему управління підприємством***

Умови впровадження підходу	Ризики під час використання підходу
<i>Проектний/конструкційний підхід</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – проектування підприємства «з нуля»; – впровадження МЕБЗЕДП під час реорганізації системи управління, проведення операцій злиття-поглинання, інших масштабних змін на підприємстві; – можливість призупинити діяльність підприємства на певний час для імплементації такого механізму; – невеликий розмір підприємства та низька складність системи управління підприємством; – готовність витратити час та кошти на впровадження МЕБЗЕДП 	<ul style="list-style-type: none"> – неготовність системи управління до сприйняття нових елементів; – невідповідність м'яких елементів внутрішнього середовища підприємства до функціонування МЕБЗЕДП; – неадекватність проекту МЕБЗЕДП умовам діяльності підприємства
<i>Ремонтний/органічний підхід</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – впровадження МЕБЗЕДП на підприємстві, яке активно функціонує й не може призупинити свою діяльність; – висока складність системи управління, тісні зв'язки між окремими підрозділами на підприємстві; – висока кваліфікація щодо управління змінами 	<ul style="list-style-type: none"> – порушення цілісності механізму; – перебільшення термінів впровадження МЕБЗЕДП; – неповнота впровадження МЕБЗЕДП; – підпорядкований характер діяльності МЕБЗЕДП щодо інших підрозділів підприємства; – сприйняття завдань забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства як другорядних

* запропоновано автором

Проектний підхід передбачає здійснення істотних змін у системі управління підприємством за доволі короткий проміжок часу, й тому його використання може наштовхнутися на спротив змінам, істотні проблеми щодо інтеграції до вже існуючої системи управління. Але й органічний підхід, який орієнтований на поступове м'яке впровадження змін, не позбавлений недоліків – він може призвести до

певної втрати цілісності під час впровадження МЕБЗЕДП у систему управління підприємством. Разом із тим, за необхідності якнайшвидшої реакції доцільним може бути не очікування впровадження всіх елементів МЕБЗЕДП (у межах проектного підходу), а якнайшвидше залучення тих елементів, що є вже готовими до функціонування (еволюційний підхід). Тобто в умовах браку часу та істотної кількості загроз, витрачання часу на поступове проектування може бути недоцільним й навіть ризикованим, й тому більш виправданим є як раз використання ремонтантного підходу, з метою забезпечення швидкості реакції МЕБЗЕДП навіть за певного програшу щодо цілісності такого механізму.

Кожен з підходів має свої особливості, які слід враховувати, тому для вибору підходу проаналізовані умови їх впровадження і відповідні ризики (табл. 5.12), переваги і недоліки кожного з таких підходів (табл. 5.13).

Таблиця 5.13

**Переваги та недоліки впровадження МЕБЗЕДП
у систему управління підприємством***

Переваги	Недоліки
<i>Проектний/конструкційний підхід</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – чіткість, спланованість, транспарентність та послідовний характер дій щодо впровадження МЕБЗЕДП; – контрольованість процесу впровадження МЕБЗЕДП; – порівняно незначний обсяг часу для впровадження МЕБЗЕДП у систему управління підприємством; – чітке визначення обсягів необхідних ресурсів; – визначення відповідальних осіб згідно з проектним підходом 	<ul style="list-style-type: none"> – можливий опір змінам у вигляді саботажу (явного чи прихованого) функціонування МЕБЗЕДП; – необхідність цільового коригування м'яких елементів внутрішнього середовища підприємства щодо сприйняття МЕБЗЕДП; – недостатня гнучкість впровадження МЕБЗЕДП
<i>Ремонтантний/органічний підхід</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – здійснення впровадження МЕБЗЕДП без погіршення основної діяльності підприємства та без різких змін; – послідовна інтеграція МЕБЗЕДП з іншими елементами організаційної структури управління підприємством; – гнучкість впровадження МЕБЗЕДП з урахуванням специфіки діяльності підприємств 	<ul style="list-style-type: none"> – порівняно низька швидкість впровадження; – необхідність більших зусиль для забезпечення контрольованості процесу впровадження МЕБЗЕДП; – залучення значної кількості виконавців різної кваліфікації; – у певних випадках неможливість удосконалення (подолання) сталих форм організаційних зв'язків з метою їх оптимізації

* проаналізовано автором

Коментуючи таблицю 5.12, слід зазначити, що проектний підхід має свої специфічні умови реалізації, однак організаційно більш складний, ніж ремонтантний. У межах проектного підходу бажаною є повна трансформація (або ідеальний варіант – призупинення) діяльності підприємства з метою комплексного впровадження МEBЗЕДП. Це реально можливо переважно для невеликих підприємств з достатньо простою системою управління. При цьому, однією з головних проблем застосування проектного підходу може бути неготовність персоналу до реалізації масштабних змін, або низька кваліфікація виконавців, задіяних у процесі впровадження. Обов'язковою умовою є також економічна доцільність глобальних трансформаційних змін у конкретних умовах діяльності підприємства. Оскільки витрати на реалізацію такого проекту повинні бути виправдані відповідним фінансовим результатом, який може проявлятися не лише в отриманні додаткового прибутку, а й у цьому випадку – у вигляді скорочення втрат. Натомість ремонтантний підхід використовується за умов високої кваліфікації виконавців у сфері управління змінами та за умов розгалуженої системи управління з паралельною відсутністю можливості призупинення виробництва.

Щодо переваг та недоліків кожного з двох запропонованих підходів до впровадження МEBЗЕДП у систему управління підприємством (табл. 5.13), відмітити таке.

Аналіз переваг та недоліків впровадження МEBЗЕДП у систему управління підприємством, залежно від обраного підходу, свідчить про різну організаційну складність цих підходів і доцільність їх застосування для підприємств різних типів. Для великих підприємств зі складними управлінськими зв'язками та розгалуженою організаційною структурою застосування проектного підходу є можливим, однак не завжди виправданим, а для ремонтантного підходу – ситуація протилежна. Варто зазначити, що принципово можливим є використання кожного з двох зазначених підходів, втім слід враховувати найкращі умови для їхнього використання, ризику, переваги й недоліки.

Під час впровадження МEBЗЕДП у систему управління підприємством одним з питань, яке потребує свого вирішення, є чітка прив'язка МEBЗЕДП до організаційної структури управління підприємством, тобто визначення тих підрозділів та посадових осіб, які беруть участь у функціонуванні такого механізму. Така прив'язка може здійснюватися в межах функціонального або гетерархічного принципу побудови організаційної структури управління. Тобто суб'єктом у складі МEBЗЕДП може бути як окремий підрозділ, робоча група або посадова особа, яка займається (у тому числі або виключно) питаннями забезпечення економічно безпеки зовнішньоекономічної діяльності підпри-

емства, так і сукупність підрозділів. У разі використання функціонального підходу до прив'язування МЕБЗЕДП до системи управління підприємством суб'єктом МЕБЗЕДП стає один з існуючих підрозділів, або створюється новий підрозділ, який буде займатися питаннями економічної безпеки підприємства в цілому, або економічної безпеки ЗЕД. Гетерархічний підхід до побудови МЕБЗЕДП передбачає, що суб'єктом дії у такому випадку буде група з представників різних підрозділів підприємства.

Принципова різниця між функціональним та гетерархічним підходами до побудови МЕБЗЕДП полягає в тому, що функціональний підхід передбачає зосередження всіх функцій щодо дії МЕБЗЕДП у межах одного підрозділу або декількох підрозділів, з чітким закріпленням окремих функцій за кожним з них, а гетерархічний підхід передбачає формування робочої групи з представників різних підрозділів, яка буде діяти як окреме ціле без розподілу окремих функцій за існуючими функціональними вертикалями на підприємстві.

Характеристика переваг й недоліків підходів до побудови МЕБЗЕДП в складі існуючої організаційної структури управління підприємством наведена в таблиці 5.14. Розглядаючи переваги та недоліки підходів до прив'язування МЕБЗЕДП до організаційної структури управління підприємством (функціонального та гетерархічного) можна легко побачити, що функціональний підхід спирається на чіткий формальний розподіл елементів функціоналу між представниками різних підрозділів (або одного спеціалізованого підрозділу) підприємства, намагання дотриматися якісного виконання завдань за рахунок формалізації, організації діяльності тощо. Разом із тим, його обмеженнями є низька координація дій та намагання представників функціональних вертикалей реалізувати власні інтереси. Крім того, фактичне виконання завдань з урахуванням їхнього розподілу за функціями, може істотно відрізнятися від планового.

Гетерархічний підхід спирається на командну роботу, неформальний підхід до вирішення завдань, обмін інформацією, інтеграцію, залучення різних спеціалістів різних підрозділів до вирішення поставлених завдань. Водночас, його менш формалізований характер призводить до потенційних проблем з організацією роботи, намагання уникнути відповідальності тощо. Тобто кожен із запропонованих підходів до прив'язування МЕБЗЕДП до організаційної структури управління підприємством має свої переваги й недоліки, й у кожному конкретному випадку вибір підходу може бути різним.

У разі вибору гетерархічного підходу до прив'язування МЕБЗЕДП до організаційної структури управління підприємством очевидно, що здійснюється формування робочої групи з представників різних підрозділів підприємства.

Таблиця 5.14

**Характеристика підходів до прив'язування МЕБЗЕДП
до організаційної структури управління підприємством***

Переваги підходу	Недоліки підходу
<i>Функціональний підхід</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – чітке закріплення повноважень, завдань та відповідальності за їх виконання між представниками різних функціональних вертикалей; – узгодженість дій у межах підрозділу відповідального за впровадження МЕБЗЕДП; – концентрація зусиль на безпеко-забезпечувальній діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – порівняно низька швидкість обміну інформацією та низька координація дій між представниками різних функціональних вертикалей щодо здійснення заходів для забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства; – зосередженість представників функціональних вертикалей на своїх функціях у забезпеченні економічної безпеки ЗЕД підприємства без врахування впливу та результатів виконання інших функцій
<i>Гетерархічний підхід</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – швидкий обмін інформацією між учасниками різних функціональних підрозділів та функцій в управлінні підприємством, – як наслідок, висока швидкість реакції підрозділів щодо здійснення заходів для забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства; – глибоке розуміння специфіки діяльності всіх підрозділів задіяних у процесі впровадження МЕБЗЕДП 	<ul style="list-style-type: none"> – слабе закріплення відповідальності за окремі завдання між учасниками групи; – ймовірність недостатності функціональних повноважень для вирішення завдань забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства; – додаткове навантаження на представників функціональних вертикалей завданнями щодо забезпечення економічної безпеки; – можлива конкуренція між представниками різних лінійних підрозділів; – намагання уникнути відповідальності за вирішення завдань, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки ЗЕД підприємства

* проаналізовано автором

Якщо ж вибирається функціональний підхід для прив'язування МЕБЗЕДП до організаційної структури управління підприємством, то

принципово можливими є три варіанти його реалізації: створення нового підрозділу, який буде займатися цим процесом і втілювати у собі суб'єктів МЕБЗЕДП, покладання завдань МЕБЗЕДП на один діючий підрозділ (функціональна концентрація) або покладання таких завдань на сукупність підрозділів. Переваги та недоліки кожного з цих трьох варіантів наведені у таблиці 5.15.

Коментуючи інформацію, наведену у цій таблиці, необхідно виділити виключне значення інформаційного середовища підприємства, оскільки воно забезпечує прискорення або, навпаки, уповільнення функціонування всіх механізмів економічної безпеки підприємства.

Таблиця 5.15

Характеристика підходів до прив'язування МЕБЗЕДП до організаційної структури управління підприємством*

Переваги підходу	Недоліки підходу
<i>Один діючий підрозділ (додаткові обов'язки та повноваження)</i>	
Обізнаність працівників підрозділу з питань функціонування підприємства; концентрація всіх завдань та відповідальності щодо функціонування МЕБЗЕДП в організаційній структурі управління підприємством; концентрація всієї інформації з питань забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства в межах одного підрозділу; перепрофілювання або додаткове навантаження діючого підрозділу з відповідною економією ресурсів на інтеграцію МЕБЗЕДП	Необхідність наявності спеціалізованого підрозділу, який би займався питаннями ЗЕД або економічної безпеки на підприємстві; ймовірність перевантаження діючого підрозділу й, як наслідок, неповного виконання завдань щодо забезпечення економічної безпеки ЗЕД; ймовірність сприйняття завдань щодо забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства як друго-рядних і, як наслідок, низька якість виконання таких завдань або неповнота їхнього виконання; лобювання інтересів діючих підрозділів у процесі розподілу додаткових ресурсів у сфері економічної безпеки
<i>Сукупність діючих підрозділів (додаткові обов'язки і повноваження у межах спеціалізації підрозділів)</i>	
Розподіл додаткового обсягу робіт з інтеграції МЕБЗЕДП у діючу структуру управління підприємством; розуміння специфіки ЗЕД підприємства з урахуванням особливостей діяльності функціонуючих підрозділів; охоплення всіх процесів, пов'язаних із ЗЕД та забезпеченням економічної безпеки	Розсіювання відповідальності за впровадження та функціонування МЕБЗЕДП; перенесення існуючих конфліктів у сферу забезпечення економічної безпеки ЗЕД з відповідним виникненням додаткових перепон інтеграції МЕБЗЕДП у діючу структуру управління підприємством

Продовження таблиці 5.15

Переваги підходу	Недоліки підходу
<i>Новий підрозділ (персоніфікована відповідальність)</i>	
Концентрація всієї інформації з питань забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства, завдань та відповідальності щодо функціонування МEBЗЕДП в межах одного підрозділу; мінімізація впливу внутрішньоорганізаційних зв'язків на прийняття управлінських рішень щодо впровадження МEBЗЕДП	Додаткові витрати підприємства; необхідність налагодження комунікацій щодо інформаційних потоків у МEBЗЕДП; відсутність досвіду узгодження управлінських рішень з керівниками інших підрозділів; несприйняття іншими підрозділами обов'язковості виконання завдань з інтеграції МEBЗЕДП

* запропоновано автором

Комплексне впровадження МEBЗЕДП та інтеграція у діючу систему управління підприємством також залежить від кваліфікації відповідальних осіб, наявності конфліктів між підрозділами і розуміння концепції розвитку підприємства і забезпечення його економічної безпеки на всіх рівнях управління всіма суб'єктами, що задіяні у таких процесах. У складі суб'єктів МEBЗЕДП під час їхнього впровадження можна виділити три функціонально різні групи (за призначенням таких суб'єктів).

Оскільки МEBЗЕДП поєднує чотири змістовні, але різні дії – сприйняття інформації, аналіз інформації, прийняття управлінського рішення та виконання певних заходів задля забезпечення економічної безпеки підприємства (рис. 5.2), то пропонується виділити відповідних суб'єктів у складі МEBЗЕДП (див. табл. 5.16). Слід підкреслити, що у цій таблиці цілком свідомо використаний термін «підрозділ» для позначення окремих структурних елементів системи управління. Такі елементи/підрозділи можуть мати різний розмір та назву: «відділ», «департамент», «служба», «сектор» тощо, але при цьому важливо не те, яку назву, розмір й статус в системі управління вони мають, а яке функціональне навантаження такі елементи несуть.

У запропонованому складі суб'єктів МEBЗЕДП за призначенням кожен із суб'єктів має своє призначення. Так, приймач інформації просто здійснює збирання всієї необхідної інформації, що принципово може бути корисною для функціонування МEBЗЕДП та виконання завдань забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства. Таке збирання інформації може здійснюватися як основне завдання у роботі приймача інформації, але, скоріш за все, таке завдання буде виконуватися паралельно з виконанням інших завдань. Тобто інформація, яка може

бути корисною для забезпечення ЗЕД підприємства, збирається паралельно з виконанням інших завдань в діяльності приймача інформації.

Таблиця 5.16

Суб'єкти у складі МЕБЗЕДП (за призначенням)*

Призначення	Підрозділи підприємства, що можуть виконувати відповідні завдання
<i>Приймач інформації</i>	
Збирання всієї необхідної інформації різної якості у різних формах у разі, якщо така інформація може бути корисною для забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства	Підрозділ з маркетингу, підрозділ з кадрів, підрозділ МТЗ, підрозділ ЗЕД, підрозділ конкурентної розвідки
<i>Аналізатор інформації</i>	
Узагальнення та структурування зібраної інформації. Відбір та формалізація отриманої інформації. Вивчення закономірностей та зв'язків між окремими блоками інформації. Якісна інтерпретація отриманої інформації та визначення зв'язків між окремими її блоками. Формування сценаріїв щодо економічної безпеки ЗЕД підприємства, що можуть бути актуалізовані як наслідок отриманої інформації. Формування прогнозів щодо зміни економічної безпеки ЗЕД підприємства	Планово-економічний підрозділ, економічний підрозділ, підрозділ конкурентної розвідки, підрозділ ЗЕД підприємства
<i>Генератор рішення</i>	
Прийняття рішення щодо необхідності підтримки, досягнення або утримання економічної безпеки ЗЕД підприємства, визначення суб'єктів, ресурсів, інструментів та заходів для виконання такого рішення	Підрозділ ЗЕД, підрозділ з забезпечення економічної безпеки підприємства, вище керівництво підприємства, власники підприємства
<i>Виконавець</i>	
Виконання рішення щодо забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства, встановлених заходів для такого забезпечення	Підрозділ ЗЕД, маркетинговий підрозділ, підрозділ із зовнішніх зв'язків, комерційний підрозділ, підрозділ конкурентної розвідки

* запропоновано автором

Варто підкреслити, що така інформація може мати різну достовірність, бути фрагментарною, засновуватися на слабких сигналах,

бути недостатньо повною тощо. Приймач інформації не здійснює її оброблення, а просто формує максимальний обсяг інформації, якщо така інформація принципово є корисною для забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства. Така інформація може стосуватися різних сторін діяльності підприємства, отже, відповідні завдання може виконувати широке коло підрозділів на підприємстві – підрозділи, пов'язані з маркетингом, матеріально-технічним забезпеченням, суто зовнішньоекономічною діяльністю тощо.

Призначенням аналізатора інформації у складі МEBЗЕДП є структурування зібраної інформації та її аналіз, виявлення закономірностей та формування сценаріїв подальших подій. Аналізатор сам по собі не отримує додаткової інформації й не докладає зусиль для збільшення її кількості. Аналізатор оперує інформацією, яка є, тільки узагальнює її та надає можливість для подальших висновків. При цьому, з іншого боку, аналізатор не приймає управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства. У складі МEBЗЕДП аналізатором можуть бути такі підрозділи підприємства як планово-економічний підрозділ, економічний підрозділ, підрозділ конкурентної розвідки тощо.

На основі результатів роботи аналізатора інформації генератор рішення у складі МEBЗЕДП розробляє управлінські рішення щодо необхідності підтримки, досягнення або утримання економічної безпеки ЗЕД підприємства. При цьому генератор рішення не тільки суто приймає управлінське рішення, але й забезпечує можливість його виконання, тобто здійснює організацію виконання такого рішення. В межах організації виконання рішення визначаються суб'єкти, заходи, інструменти та ресурси для виконання такого рішення. Тільки після цього завдання генератора рішення можна вважати виконаними. Зважаючи на необхідність наявності достатніх повноважень, генератором рішень у складі МEBЗЕДП може бути обмежена кількість підрозділів підприємства або елементів системи управління. Такими підрозділами можуть бути підрозділ ЗЕД (у разі наявності у нього достатніх повноважень) та підрозділ, який спеціалізовано займається питаннями економічної безпеки підприємства (служба економічної безпеки, департамент або відділ).

В окремих випадках генераторами рішення щодо забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства взагалі може бути тільки вище керівництво підприємства або його власники. У такій ситуації підрозділ із ЗЕД виступає аналізатором інформації та, можливо виконавцем, але генераторами серйозних рішень є особи, які мають достатні повноваження.

Нарешті, завданнями виконавця (табл. 5.16) є виконання прийнятого рішення щодо забезпечення економічної безпеки ЗЕД підпри-

емства, здійснення запланованих заходів. Виконавець та генератор рішення може бути однією особою (у випадку невеликого підприємства або якщо рішення не потребує значних повноважень для свого прийняття), але принципово можуть бути й різні суб'єкти у складі системи управління підприємством.

Один й той самий підрозділ може об'єднувати дві, три або навіть всі чотири групи суб'єктів ЗЕД за призначенням. Наприклад, всі чотири виділені групи завдань може виконувати підрозділ ЗЕД, але при цьому варто акцентувати увагу на необхідності тісної комунікації між різними підрозділами підприємства для виконання завдань функціонування МEBЗЕДП незалежно від того, чи буде використаний функціональний або гетерархічний підхід до прив'язування МEBЗЕДП до організаційної структури управління підприємством. Ситуація в тому, що на невеликому підприємстві той самий елемент в системі управління може виконувати всі три зазначені дії – одночасно приймати інформацію, інтерпретувати її та здійснювати необхідні заходи. Але на середньому, а, тим більш, на великому підприємстві, суб'єкти трьох запропонованих дій у складі МEBЗЕДП – сприйняття інформації, аналіз інформації та виконання певних заходів задля забезпечення економічної безпеки підприємства – скоріше за все будуть різними, й тому для успішного функціонування МEBЗЕДП виключно важливо забезпечити якість комунікацій між такими суб'єктами.

Крім того, на невеликому підприємстві завданнями економічної безпеки ЗЕД підприємства, скоріше за все, буде опікуватися або підрозділ ЗЕД (за наявності такого підрозділу) або взагалі комерційний підрозділ (якщо відсутній спеціалізований підрозділ ЗЕД). На великому підприємстві ймовірним є існування спеціалізованого підрозділу з питань економічної безпеки підприємства. Й тоді цілком логічно, що саме такий підрозділ буде займатися, у тому числі, завданнями економічної безпеки ЗЕД підприємства як компоненти економічної безпеки підприємства в цілому.

Під час імплементації МEBЗЕДП до системи управління підприємством для успішності такої імплементації необхідним постає вирішення сукупності завдань (табл. 5.17).

Для кожного з таких завдань запропоновані існуючі управлінські інструменти, які рекомендовано до використання. Такі інструменти розподілено на дві групи – інструменти планування та організації, та інструменти відпрацювання, налагодження комунікацій та координації діяльності. Призначення цих двох груп інструментів є різним. Перші група інструментів призначена для планування та організації виконання відповідних завдань.

Таблиця 5.17

**Завдання та інструменти імплементації МEBЗЕДП
до системи управління підприємством***

Завдання	Інструмент	
	Планування та організації	Відпрацювання, налагодження комунікацій та координації діяльності
Підготовка системи управління підприємством до змін	Айсберг С.Н. Германа	Кейсовий метод, ситуаційні навчання, тренінгові навчання
Впровадження змін у систему управління підприємством	Моделі управління змінами, бенчмаркінг	Моделі подолання опору змінам, модель Белбіна, модель Такмана, кейсовий метод, ситуаційні навчання, тренінгові навчання
Налагодження зв'язків між окремими підрозділами підприємства в межах формування МEBЗЕДП	АІТЛ-діаграми, органіграми	Модель Белбіна, тренінгові навчання, методи тимбілдінгу
Оцінка результативності функціонування МEBЗЕДП	Індикаторний метод	–

* запропоновано автором

Такі інструменти дозволяють забезпечити планомірність і послідовність дії, цілісність завдання щодо впровадження МEBЗЕДП в систему управління підприємством. Інструменти цієї групи є більш формальними, орієнтованими на виконання завдання та його формалізацію. Друга група інструментів призначена для відпрацювання навичок персоналу у спільному виконанні завдань, налагодженні комунікацій та координації діяльності. Така група інструментів є менш формалізованою, орієнтованою на удосконалення командної роботи, використання неформальних методів прийняття рішень і забезпечення самоорганізації групи тощо.

Для успішного виконання завдань необхідним є використання інструментів обох груп, оскільки інструменти першої групи забезпечують цілісність та послідовність виконання всіх необхідних завдань, а інструменти другої групи – формування у персоналу підприємства необхідних компетенцій для спільної роботи та виконання таких завдань. Варто зазначити, що при імплементації МEBЗЕДП в систему управ-

ління підприємством не варто виробляти якісь нові інструменти чи вигадувати нові підходи для планування та здійснення управлінських дій із поставленою метою. Достатньо правильним чином скористатися вже розробленими, відомими та успішно апробованими на практиці управління інструментами.

Представляється доцільним стисло прокоментувати основні завдання імплементації МEBЗЕДП у систему управління підприємством (незалежно від вибраного підходу до такого впровадження) та запропоновані для їхнього виконання управлінські інструменти.

Перш за все, для імплементації МEBЗЕДП у систему управління підприємством може знадобитися підготовка системи управління підприємством до змін. Нажаль, часто вважається, що система управління є апіорі готовою до використання нових орієнтирів, інструментів, здійснення змін тощо, хоча така точка зору є безпідставною. Більш того, є точка зору [24], що як раз для успішного використання нових для підприємства управлінських інструментів підготовка системи управління є необхідною, оскільки елементи внутрішнього середовища – моральний клімат, організаційна структура, використовувана технологія, організаційна культура тощо – можуть бути недостатніми для таких інструментів. Й під час спроб впровадження нових елементів структури управління або нових управлінських інструментів зазначені елементи внутрішнього середовища підприємства як раз будуть гальмувати таке впровадження. Отже, перш, ніж впроваджувати будь-які управлінські інструменти або нові елементи в систему управління підприємством, слід переконатися, що така система є готовою для сприйняття відповідних елементів. Якщо ж вона не є повністю готовою, то перед впровадженням таких елементів її слід підготувати.

Для планування та організації підготовки системи управління підприємством до змін запропоновано використовувати модель айсберга Стенлі Германа [125], яка відображає сукупність елементів, які впливають на формування певного результату функціонування підприємства, а також методи й моделі створення чи коригування окремих компонентів «айсберга».

Модель Германа містить дві принципово різні групи елементів, кожна з яких потребує свого підходу: формальні явні елементи (цілі організації, процедури, визначена політика, продукт(и), фінансові ресурси, технологія та структура) та неформальні елементи (очікування, сподівання персоналу, ставлення, відчуття тощо). Різниця між цими двома групами елементів полягає не тільки у мірі їхньої формалізації та наочності: за С. Германом [125] «жорсткі» формальні елементи відображають те, що «ми говоримо, як ми це робимо», а м'які елементи відображають те, як «ми насправді це робимо».

Отже, здійснюючи підготовку системи управління підприємством до впровадження нових елементів, слід максимально адаптувати всі її існуючі елементи до сприйняття нових, з метою забезпечення їх максимально результативного використання. При цьому особливу увагу слід приділити «м'яким» «невидимим» елементам айсберга, які пов'язані із сприйняттям та поведінкою персоналу – організаційній культурі, переконанням персоналу підприємства, його цінностям, очікуванням, неформальним комунікаціям тощо. Наприклад, щодо впровадження МEBЗЕДП, одним з важливих елементів в системі управління підприємством є відчуття персоналом важливості питань забезпечення економічної безпеки підприємства. В іншому випадку діяльність МEBЗЕДП буде носити виключно формальний, точніше декларативно-примусовий характер, оскільки попри визначення змісту МEBЗЕДП та його місця в системі управління підприємством, персонал підприємства просто не буде брати участь у функціонуванні такого механізму належним чином, оскільки працівники підприємства, через своє ставлення до питань безпеки, не будуть вважати це важливим і необхідним.

Для відпрацювання, налагодження комунікацій та координації діяльності під час підготовки системи управління підприємством до впровадження змін, запропоновано скористатися відомими методами ситуаційного навчання, тренінгового навчання, кейсовим методом тощо. Важливо, щоб люди в системі управління підприємством були готові до подальших змін не просто на рівні окремих знань (знань щодо економічної безпеки ЗЕД, ризиків, що на неї впливають тощо), але й на рівні переконань, цінностей та способів дії. У такій ситуації саме ситуаційні навчання, тренінги дозволяють представникам підприємства не просто «впізнати» нову інформацію у вигляді даних, а й «відчути» її у вигляді своїх переконань, емоцій, вражень, зміни організаційної поведінки тощо. Безумовно, підготовка системи управління підприємством до змін займає певний час й потребує витрачання ресурсів, але за рахунок такої підготовки подальші дії щодо впровадження МEBЗЕДП в систему управління потребуватимуть менших зусиль.

Після того, як система управління підприємством підготовлена до сприйняття змін, пов'язаних з впровадженням МEBЗЕДП, для безпосереднього проведення змін виникає потреба в інших інструментах.

На етапі планування та організації змін доцільним є використання існуючих моделей управління змінами та бенчмаркінгу. З числа моделей управління змінами для впровадження МEBЗЕДП представляють інтерес моделі К. Левіна, Л. Грейнера, Д. Коттера, К. Карнала, Д. Надлера та М. Ташмана, Х. Рамперсада та Дж. Харрінгтона [181, 255, 370]. Докладний аналіз цих моделей, їхнього змісту, переваг та недоліків виходить за межі даного дослідження, втім такі моделі є

повно висвітленими у сучасній літературі й без адаптаційних змін можуть бути використані для впровадження МEBЗЕДП в систему управління підприємством. Особливу цінність, зважаючи на необхідність адаптування елементів системи управління підприємством до впровадження МEBЗЕДП, представляє теорія організаційних змін за М. Біром та Н. Норія (цитуються за [400]), зміст якої (стисло) полягає у виділенні двох принципово різних теорій організаційних змін – теорії «Е» та теорії «О» (термінологія авторів моделі).

Теорія «Е» орієнтована на досягнення економічних цілей, передбачає коригування жорстких елементів системи управління підприємством, базується на переважно матеріальній мотивації, спрямована на програмовані чіткі зміни; теорія «О», навпаки, спрямована на розвиток організаційних компетенцій, передбачає увагу до «м'яких» елементів системи управління підприємством, до персоналу, враховує можливість комбінування різних стимулів тощо [400]. У такій ситуації, залежно від вибору підходу до впровадження МEBЗЕДП в систему управління підприємством (конструкційний або органічний), в основу може бути покладена відповідна теорія за М. Біром та Н. Норія: для конструкційного підходу до впровадження МEBЗЕДП доцільним є застосування положень теорії «Е», а для органічного – більш придатною є теорія «О».

Бенчмаркінг передбачає удосконалення діяльності підприємства за рахунок відомих успішних прикладів та успішного досвіду, повторення такого досвіду з урахуванням особливостей функціонування підприємства [7]. Фактично бенчмаркінг базується на найпростішій технології навчання або передачі досвіду – копіюванні [346], оскільки передбачає навчання людини, групи людей або організації в цілому шляхом перейняття успішного досвіду інших виконавців. Бенчмаркінг знайшов значне використання в практиці управління та бізнесу в цілому [7], попри те, звичайно, що він не є управлінською панацеєю, має свої обмеження і недоліки [391]. Використання бенчмаркінгу для планування й організації впровадження змін в систему управління підприємством під час впровадження МEBЗЕДП полягає у вивченні та копіюванні досвіду інших організацій, які вже успішно здійснили аналогічні проекти.

Для відпрацювання, налагодження комунікацій та координації діяльності під час впровадження змін в систему управління підприємством, в ході впровадження МEBЗЕДП корисними існуючі моделі подолання опору змінам та класичні інструменти управління змінами – модель Белбіна та модель Такмана, а також відпрацювання майбутніх змін з використанням рейсового методу та ситуаційного навчання. Оскільки впровадження МEBЗЕДП в систему управління підприємством неминуче призведе до змін, то всі закономірності, явища та інструменти

управління змінами у такій ситуації для підприємства будуть актуальними. Явище опору змінам є добре відомим, вивченим та обґрунтованим [50, 122]. Більш того, виникнення опору змінам є цілком логічним у разі їхнього впровадження, й у теорії та практиці управління розроблено певні інструменти для подолання такого опору – чинники опору змінам за Е. Х'юзом [42], методи подолання опору змінам за Дж. Коттером та Л. Шлезінгером [441] тощо.

Інструменти подолання опору змінам представляють безпосередній інтерес у разі спротиву персоналу підприємства, явного чи прихованого, до впровадження МEBЗЕДП. Моделі Р. Белбіна [15] та Б. Такмана [349] також знаходять безпосереднє використання в управлінні змінами та можуть бути корисними для впровадження МEBЗЕДП на підприємстві. Модель Р. Белбіна відображає склад команди виконавців, які будуть впроваджувати зміни, а модель Б. Такмана визначає характерні етапи існування команди та відносин всередині неї під час реалізації проекту. Використання таких інструментів під час впровадження МEBЗЕДП у діяльність підприємства дозволить спростити таке впровадження, бути готовими до певних типових проблем й міні-кризових явищ.

Окремим завданням для впровадження МEBЗЕДП у діяльність підприємства є налагодження зв'язків між окремими його підрозділами в межах формування МEBЗЕДП. Майже завжди діяльність МEBЗЕДП зачіпає декілька підрозділів (навіть якщо в межах функціонального підходу всі завдання щодо забезпечення економічної безпеки підприємства зосереджені в межах одного спеціалізованого підрозділу), й тому від міри злагодженої роботи таких підрозділів буде істотно залежати отримуваний результат роботи механізму. Для планування та організації належної взаємодії запропоновано скористатися традиційними інструментами операційного менеджменту – АІТЛ-діаграмами та органіграмами, які дозволяють графічно та наочно відобразити, з урахуванням показника часу, зв'язки між виконуваними завданнями окремих підрозділів. Наочність такого відображення є корисною для спільного розуміння всіма працівниками підприємства змісту виконуваних завдань щодо забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства.

Для відпрацювання зв'язків між всіма підрозділами після формалізації таких зв'язків в органіграмах та АІТЛ-діаграмах доцільно скористатися знову моделлю Белбіна [15], а також використати тренінгові навчання та відомі методи тим-білдінгу [232]. Метою використання таких методів є формування у представників різних підрозділів відчуття командної роботи під час функціонування МEBЗЕДП та відпрацювання компетенцій спільної роботи. Безумовно, такі тренінгові заняття потребуватимуть часу та ресурсів. Але їхнє проведення дозво-

лить забезпечити швидку та результативну роботу представників різних підрозділів підприємства для виконання завдань забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства. В умовах, коли саме швидкість виконання таких завдань представляє істотний інтерес, таке відпрацювання командної роботи може бути виключно корисним.

Нарешті, після того, як МЕБЗЕДП було впроваджено в систему управління підприємством, виникає питання щодо оцінки результативності його функціонування. Для планування та організації такої оцінки інтерес представляє індикаторний метод, який полягає у конструюванні специфічних показників внутрішньої аналітики для підприємства, які будуть відображати стан економічної безпеки ЗЕД підприємства як результат функціонування МЕБЗЕДП та інші результати його функціонування. Такі індикатори будуть специфічними для кожного підприємства залежно від частки ЗЕД у його доході, концентрації ринків у ЗЕД, розміру підприємства тощо.

Для успішного впровадження МЕБЗЕДП в систему управління підприємством, за результатами аналізу різних аспектів такого впровадження, як допоміжний управлінський інструмент запропоновано використовувати чек-лист (англ. Check-list – список для перевірки). Чек-лист містить сукупність важливих умов, які мають бути дотримані під час розроблення та впровадження МЕБЗЕДП в систему управління підприємством. Він призначений для формалізації та певного спрощення для виконавців та керівництва підприємства процесу імплементації МЕБЗЕДП до системи управління підприємства. Призначенням чек-листа є поступова перевірка всіх важливих для розроблення та впровадження МЕБЗЕДП у систему управління підприємством умов. Робота з чек-листом відбувається дуже просто: під час розроблення та впровадження сформованого МЕБЗЕДП у систему управління підприємством поступово перевіряються всі умови, які зазначені у чек-листі. У разі недотримання умови здійснюються управлінські заходи для забезпечення її виконання. На момент невиконання умови наступні заходи процесу впровадження МЕБЗЕДП не здійснюються до усунення стану невиконання. Фактично, процес розроблення та впровадження в систему управління підприємством потребує використання трьох різних чек-листів: чек-лист визначення МЕБЗЕДП для подальшого впровадження; чек-лист впровадження МЕБЗЕДП в систему управління підприємством та чек-лист результатів впровадження МЕБЗЕДП в систему управління підприємством. Такі чек-листи представлені в таблицях 5.18–5.20.

Чек-лист визначення МЕБЗЕДП для подальшого впровадження містить перевірку умов готовності та цілісності механізму, повноти наповнення всіх його елементів, встановлення цільового характеру МЕБЗЕДП, збалансованість та зіставність всіх елементів тощо.

Таблиця 5.18

Чек-лист визначення МЕБЗЕДП для подальшого впровадження*

№ з/п	Зміст умови, яка підлягає перевірці	Відмітка про дотримання умови
1	Визначений зміст кожного слоту у фреймовій моделі МЕБЗЕДП	€
2	Чітко та однозначно визначене призначення МЕБЗЕДП в системі управління підприємством	€
3	Визначений доцільний в умовах функціонування підприємства режим МЕБЗЕДП	€
4	Вибраний управлінський підхід щодо впровадження МЕБЗЕДП у систему управління підприємством	€
5	Функціонал кожного з суб'єктів МЕБЗЕДП є несуперечливим	€
6	Управлінські патології щодо функціоналів суб'єктів МЕБЗЕДП відсутні	€
7	Змістовий та цільовий аспекти діяльнісного контуру у фреймовій моделі МЕБЗЕДП є повністю визначеними	€
8	Сформований до використання МЕБЗЕДП відповідає всім розглянутим характеристикам	€

* запропоновано автором

Така цілісність та повнота, звичайно, не забезпечують якості впровадження механізму в систему управління підприємством, але є необхідними для такого подальшого впровадження, оскільки якщо сам механізм є суперечливим, неповним чи незавершеним, то це істотно ускладнює його впровадження та обмежує його функціональність навіть на етапі такого впровадження. Тобто завершеність розробленого МЕБЗЕДП є необхідною, але недостатньою умовою успішності впровадження такого механізму в систему управління підприємством.

Чек-лист впровадження МЕБЗЕДП в систему управління підприємством (див. табл. 5.19) містить перевірку умов безпосередньо впровадження вже сформованого МЕБЗЕДП у систему управління підприємством. Такі умови є пов'язаними з готовністю системи управління, вибором підходів щодо подальших дій, «розміщенням» МЕБЗЕДП у складі системи управління підприємством, наявністю як суб'єктів подальшої дії МЕБЗЕДП, так і виконавців процесів впровадження МЕБЗЕДП в систему управління підприємством. Дотримання таких умов є необхідним для забезпечення готовності системи управління «прийняти» до свого складу МЕБЗЕДП, зрозумілості такого завдання всім його виконавцям тощо.

Таблиця 5.19

Чек-лист впровадження МEBЗЕДП в систему управління підприємством*

№ з/п	Зміст умови, яка підлягає перевірці	Відмітка про дотримання умови
1	Вимоги до імплементації МEBЗЕДП у систему управління підприємством є зрозумілими всім учасникам процесу такої імплементації	€
2	Вибраний підхід до управління для впровадження МEBЗЕДП в систему управління підприємством <u>збігається</u> з використовуваним у такій системі підходом до управління	€
3	Обгрунтовано вибраний підхід до впровадження МEBЗЕДП в систему управління підприємством з урахуванням переваг й недоліків таких підходів та особливостей функціонування підприємства	€
4	Чітко визначені <u>всі</u> суб'єкти у складі МEBЗЕДП на підприємстві	€
5	Чітко визначене місце суб'єктів МEBЗЕДП у складі організаційної структури управління підприємством	€
6	Чітко визначені <u>всі</u> завдання впровадження МEBЗЕДП в систему управління підприємства	€
7	Для <u>кожного</u> з визначених завдань імплементації МEBЗЕДП у систему управління підприємства визначені інструменти	€
8	Для <u>кожного</u> з визначених завдань імплементації МEBЗЕДП у систему управління підприємства визначені виконавці	€
9	Визначені виконавці мають достатню кваліфікацію для виконання <u>всіх</u> визначених завдань імплементації МEBЗЕДП у систему управління підприємства	€
10	Термін виконання <u>всіх</u> визначених завдань імплементації МEBЗЕДП у систему управління підприємства є реальним	€
11	Для <u>кожного</u> з визначених завдань імплементації МEBЗЕДП у систему управління підприємства є необхідні ресурси	€
12	<u>Всі</u> вимоги до імплементації МEBЗЕДП в систему управління підприємства дотримано	€

* запропоновано автором

Нарешті, чек-лист результатів впровадження МEBЗЕДП в систему управління підприємством (табл. 5.20) заповнюється вже після

завершення такого впровадження через певний час функціонування відповідного механізму. Призначенням такого чек-листа є оцінка отриманих результатів впровадження з метою визначення необхідності коригування або безпосередньо змісту самого механізму або міри його впровадження в систему управління підприємством.

Таблиця 5.20

**Чек-лист результатів впровадження МЕБЗЕДП
у систему управління підприємством***

№ з/п	Зміст умови, яка підлягає перевірці	Відмітка про дотримання умови
1	Вимоги до імплементації МЕБЗЕДП до системи управління підприємством дотримано	€
2	МЕБЗЕДП став окремим цілісним елементом системи управління підприємством	€
3	Міра інформаційної та ресурсної інтеграції МЕБЗЕДП із іншими підрозділами підприємства є достатньою для нормального функціонування такого механізму й не заважає функціонуванню таких підрозділів	€
4	МЕБЗЕДП спроможний здійснювати свою діяльність без додаткових зусиль щодо налагодження роботи такого механізму	€
5	МЕБЗЕДП відповідає своєму призначенню, функціонує у заданому режимі, спроможний виконувати основні завдання свого функціонування	€
6	МЕБЗЕДП працює економічно, тобто вигоди від його функціонування є більшими, ніж затрати зусиль та ресурсів для його роботи	€

* запропоновано автором

Чек-лист результатів впровадження МЕБЗЕДП у систему управління підприємством орієнтований на оцінювання функціональності та результативності МЕБЗЕДП, його повноти та достатності, яка підтверджується результатами його функціонування, а також повноти «вбудови» МЕБЗЕДП у систему управління підприємством. Якщо всі відповіді на пункти чек-листа результатів впровадження МЕБЗЕДП у систему управління підприємством є позитивними, то можна дійти обґрунтованого висновку, що МЕБЗЕДП став дієвим елементом системи управління підприємством, адекватно функціонує та виконує своє призначення. Якщо ж існують негативні відповіді у складі такого

чек-листа, то це свідчить про необхідність здійснення подальших заходів для удосконалення функціонування МEBЗЕДП та його впровадження в систему управління підприємством.

Таким чином, після успішного впровадження МEBЗЕДП в систему управління підприємством, такий механізм стає дієвим елементом системи, але подальшого вирішення потребують питання щодо моделювання функціонування МEBЗЕДП у складі системи управління підприємством. Успіх на етапі впровадження певного елемента чи механізму управління, ще не гарантує його довготривалого та стабільного функціонування. Це пояснюється прихованим спротивом системи та її окремих елементів, недостатнім сприйняттям нових цінностей в системі управління підприємством, можливими збоями при виникненні непередбачуваних обставин. Тому існує потреба у моделюванні процесів функціонування МEBЗЕДП і виробленні рекомендацій щодо управлінського впливу за результатами такого функціонування.

5.3. Біхевіористична модель функціонування механізму економічної безпеки ЗЕД підприємства у системі управління підприємством

Відповідно до поставлених завдань, формування МEBЗЕДП потребує свого вирішення питання пояснення функціонування МEBЗЕДП у складі системи управління підприємством. Таке питання пропонується розкрити на основі побудови біхевіористичної моделі функціонування МEBЗЕДП.

Біхевіоризм як наукова течія бере свій початок з 1913 року, коли Джон Уотсон на щорічних зборах Американської психологічної асоціації виступив з програмною доповіддю «Психологія з точки зору біхевіориста» [21]. Біхевіоризм, хоча й зародився у психології, є між-дисциплінарним підходом й знаходить своє використання у соціології, економіці, психології тощо. Біхевіоризм як напрям у методології науки, незважаючи на свою зовнішню простоту, має достатнє теоретичне підґрунтя у роботах Е. Торндайка [459], Дж. Локка [225], Г. Спенсера [341] і емпіричне обґрунтування в роботах Дж. Уотсона, У. Хантера, К. Лешлі, [220, 369]. Важливим етапом розвитку біхевіоризму (роботи Б. Скіннера [332]) є його імплементація в інші галузі знання, що поширило положення біхевіоризму поза межі психології.

Ключовою ідеєю біхевіоризму (Дж. Уотсон) є співвідношення між стимулом та реакцією для досліджуваного об'єкта, що має спроможність до певних реакцій: певний стимул або їхня сукупність ви-

кликає певну реакцію. На підставі дослідження такого співвідношення є можливим або закріплення певних реакцій або їхнє прогнозування, або спроможність викликати необхідні реакції на основі використання відомих стимулів [369]. При цьому внутрішнім процесам, які відбуваються «всередині» досліджуваного об'єкта, часто приділяється значно менше уваги або через принципову недетермінованість щодо визначення їхнього змісту або внаслідок домінування реакції над процесом її формування, тобто ситуації, коли сама реакція досліджуваного об'єкта представляє значно більшу цінність, ніж той процес внаслідок якого вона формується.

Використання біхевіоризму для дослідження та опису функціонування МEBЗЕДП передбачає аналіз стимулів, які надходять до МEBЗЕДП та реакції механізму економічної безпеки на такі стимули. Фактично, дослідження функціонування МEBЗЕДП на засадах біхевіоризму засновано на поєднанні методів методологічної експансії та контент-аналізу: опис впливу на механізм економічної безпеки та його реакції пропонується здійснювати на основі теоретичних засад біхевіоризму, але оскільки така МEBЗЕДП не є неподільною, то для відображення її змісту пропонується застосовувати контент-аналіз. При цьому, фактично у ході моделювання, може здійснюватися уточнення змісту механізму на основі її необхідних цільових реакцій, під впливом певних можливих стимулів, оскільки цінність представляють не всі можливі реакції системи, а необхідні її реакції у контексті загальної мети існування МEBЗЕДП – забезпечення необхідного рівня економічної безпеки ЗЕД підприємства та його утриманні, навіть в умовах наявності певних негативних та деформуючих впливів.

Використання біхевіоризму для опису функціонування МEBЗЕДП має своє каузальне підґрунтя та свої переваги. По-перше, МEBЗЕДП не є самоцінним елементом системи управління підприємством. Якщо дещо спростити, то цінність має не стільки склад МEBЗЕДП (хоча й він заслуговує на дослідження), скільки його необхідні реакції за умов різних стимулів, тобто щодо МEBЗЕДП, її зміст як елемента управління підприємством є другорядним порівняно з результатами її дії. По-друге, використання саме біхевіоризму та контент-аналізу дозволяє поєднати воедино тріаду «стимул–зміст–реакція» для опису функціонування МEBЗЕДП. По-третє, використання біхевіоризму дозволяє порівняно просто, без залучення детермінованих аналітичних моделей, здійснювати сценарний аналіз функціонування МEBЗЕДП та за необхідності проводити налагодження такого механізму й забезпечення його адекватного змісту при зростанні складності, варіативності та інтенсивності стимулів. Це дозволяє використовувати модель функціо-

нування МЕБЗЕДП залежно від потреб користувача та поставленого завдання у прескриптивному, дескриптивному та конструктивно-рефлексивному режимах, тобто на основі тієї самої моделі отримувати відповіді на запитання «як має функціонувати МЕБЗЕДП у його поточному стані у разі певних стимулів?», «як має функціонувати МЕБЗЕДП у його поточному стані, на основі заздалегідь визначених реакцій?», «як фактично буде функціонувати МЕБЗЕДП у разі певних стимулів?», «що слід покращити у МЕБЗЕДП для забезпечення адекватності її реакцій можливим її стимулам?».

Основою побудови моделі функціонування МЕБЗЕДП на засадах біхевіоризму є класична діада «стимул–реакція» (рис. 5.8), яка для біхевіоризму є основним постулатом [262].

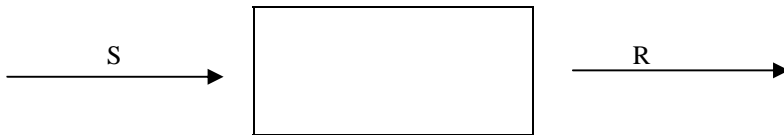


Рис. 5.8. Класична схема поведінки досліджуваного об'єкта у біхевіоризмі

Безумовно, по-перше, у класичних напрацюваннях щодо біхевіоризму обов'язковим елементом додатково виступало підкріплення – реакція зовнішнього середовища на реакцію досліджуваного об'єкта. І таке підкріплення може бути або позитивним, або негативним.

При побудові біхевіористичної моделі функціонування МЕБЗЕДП питання підкріплення стає аксіоматичним – збереження стану економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Тобто на відміну від класичних психологічних експериментів, у межах біхевіоризму, де підкріплення за змістом є варіативним щодо однакової реакції досліджуваного об'єкта, для МЕБЗЕДП як раз «правильне» підкріплення, яке зумовлено метою функціонування МЕБЗЕДП, є незмінним. Адаптація класичної схеми біхевіоризму для завдання моделювання функціонування МЕБЗЕДП передбачає ускладнення та доповнення класичної схеми «стимул–реакція», внесення додаткових елементів (див. рис. 5.9).

Стимули та реакції для опису механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства (на засадах біхевіоризму) стають не окремими елементами одиничного характеру, а мають множинний характер.

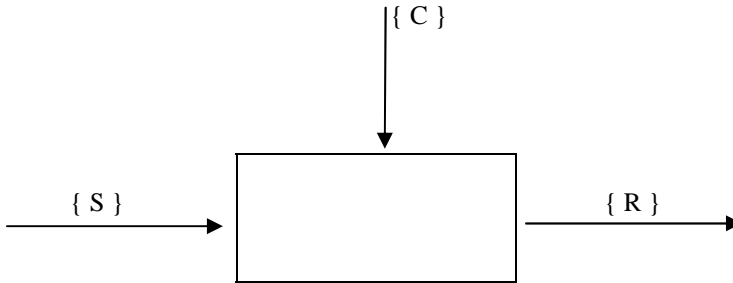


Рис. 5.9. Принципова модель механізму економічної безпеки ЗЕД підприємства (на засадах біхевіоризму)*

* запропоновано автором

Тобто у такій ситуації для опису МEBЗЕДП коректно говорити про сукупність стимулів та сукупність реакції такого механізму. Додатково виникає елемент (множина) $\{C\}$, яка описує умови функціонування такого механізму. Варто зазначити, що множина $\{C\}$ не впливає на сукупність стимулів, але впливає на визначення найбільш доцільної реакції або реакцій МEBЗЕДП. Тобто цілком однаковий стимул за різних умов функціонування МEBЗЕДП може породжувати різні реакції. І річ може бути не тільки у якісній мірі таких реакцій, але й у їхньому змісті.

Зрозуміло, що уточнення характеру дії МEBЗЕДП потребує конкретизації представленої на рис. 5.9 схеми. Заздалегідь розробити універсальні елементи для множин $\{C\}$ та $\{S\}$ майже неможливо (хоча й можна структурувати множину стимулів за джерелом надходження таких стимулів та методів аналізу інформації), втім можна чітко розрізнити множину $\{R\}$ за характером здійснюваних реакцій, що дозволяє побудувати уточнену модель механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах біхевіоризму (див. рис. 5.10).

У такій моделі сформовано додаткові контури дії $\{R\}$ залежно від характеру зв'язку елементів множини $\{R\}$ від наявних стимулів у множині $\{S\}$. Так, у множині реакції МEBЗЕДП $\{R\}$ можна чітко виділити чотири різні за призначенням та змістом підмножини від $\{R_1\}$ до $\{R_4\}$. Перш за все, слід визначити нормальну реакцію МEBЗЕДП на $\{S\}$, коли під впливом певних стимулів МEBЗЕДП формує заздалегідь визначену реакцію або сукупність таких реакцій $\{R_1\}$. Множина $\{R_1\}$ щодо МEBЗЕДП повністю описується у термінах біхевіоризму і означає заздалегідь визначену поведінку МEBЗЕДП у разі виникнення за-

здалегідь визначених стимулів у зовнішньому або внутрішньому середовищах підприємства.

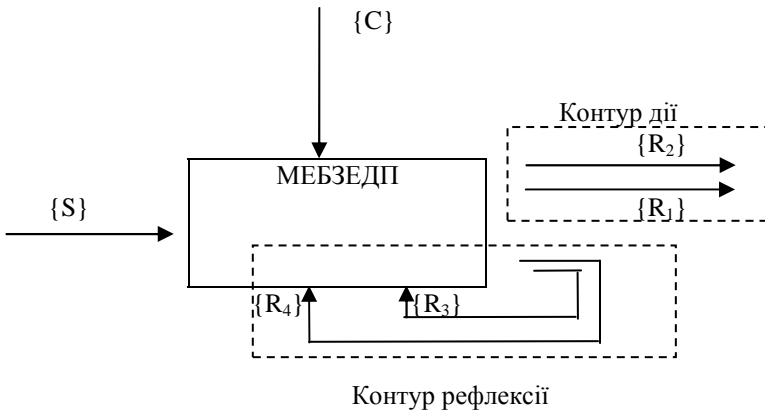


Рис. 5.10. Модель функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства*

* запропоновано автором

Крім множини реакцій $\{R_1\}$, слід визначити множину регламентних реакцій МЕБЗЕДП $\{R_2\}$, які виникають незалежно від наявності стимулів. Такі регламентні реакції можуть бути пов'язані з моніторингом зовнішнього середовища, формуванням попереджувальних заходів щодо запобігання загрозам, навіть за умов їх відсутності, проведенням тренінгів та навчань персоналу підприємства щодо реагування на окремі типи загроз тощо.

Особливістю множини $\{R_2\}$ щодо МЕБЗЕДП є те, що такі реакції виникають незалежно від наявності певних стимулів $\{S\}$, і наявність таких реакцій пов'язана з намаганням не стільки реагувати на можливий стимул щодо забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, скільки запобігти загрози, нейтралізувати її до моменту актуалізації тощо. Такий підхід має як свої переваги, так і недоліки.

Множини $\{R_1\}$ та $\{R_2\}$ формують контур дій МЕБЗЕДП, але крім контуру дій у складі $\{R\}$ можна виділити й контур рефлексії та розвитку, який представлений множинами реакцій $\{R_3\}$ та $\{R_4\}$. Множина реакцій МЕБЗЕДП $\{R_3\}$ об'єднує рефлексійні реакції, тобто реакції, спрямовані на сам МЕБЗЕДП як об'єкт управління за результатами аналізу, усвідомлення та переосмислення попередніх реакцій МЕБЗЕДП на

сукупність $\{S\}$, які виникли раніше. З теорії управління відомо, що рефлексія є важливою вимогою успішності управлінського процесу, оскільки рефлексія дозволяє змінювати сам зміст та процес управління на основі аналізу розбіжності між плановими або цільовими та фактичними результатами. Для функціонування МEBЗЕДП як елемента системи управління це також є справедливим, й множина реакцій $\{R_3\}$ фактично спрямована на «налагодження», «адаптацію» змісту та порядку функціонування такого механізму до поточного рівня $\{S\}$ в умовах наявних $\{C\}$.

Множина реакцій $\{R_4\}$ орієнтована на розвиток МEBЗЕДП, його удосконалення, підвищення його функціональності. Це реакції, пов'язані із саморозвитком МEBЗЕДП. Певною мірою, за змістом та призначенням вони спрямовані на самовідтворення [235] МEBЗЕДП та його превентивну адаптацію до очікуваних майбутніх умов діяльності.

Різниця між множинами реакцій $\{R_3\}$ та $\{R_4\}$, які однаково входять до рефлексивного контуру реакцій МEBЗЕДП полягає в тому, що множина $\{R_3\}$ виникає як реакція на попередні результати функціонування МEBЗЕДП (попередні реакції внаслідок попередніх стимулів) й спрямована на коригування МEBЗЕДП з метою покращання його дії в контексті вже встановлених цілей в реальних умовах функціонування МEBЗЕДП. Множина реакцій $\{R_4\}$ виникає незалежно. Тобто множина $\{R_3\}$ має ретроспективне підґрунтя та є рефлексивною основою у генезі МEBЗЕДП у майбутньому. Множина $\{R_4\}$ має перспективне підґрунтя й спрямована на формування стану МEBЗЕДП в умовах очікуваного майбутнього.

Множина $\{R_3\}$ є щодо майбутнього стану ередитарною, оскільки залежить від попередніх результатів функціонування МEBЗЕДП та осмислення таких результатів в системі управління підприємством. Множина $\{R_4\}$ є стосовно попередніх станів механізму ергодичною, оскільки орієнтована на забезпечення функціональності МEBЗЕДП у майбутньому незалежно від його попередніх станів.

Множини $\{R_1\}$ – $\{R_4\}$ розрізняються між собою за мірою їхньої необхідності та за мірою залежності від множини стимулів $\{S\}$. Множина $\{R_1\}$ має існувати, оскільки саме вона описує в термінах біхевіоризму функціональність МEBЗЕДП.

Для мінімального функціонування МEBЗЕДП $\{R_1\} \neq 0$. Як тільки вся множина альтернативних реакцій $\{R_1\} = 0$, то можна говорити про бездієвість та номінальний характер МEBЗЕДП. Але, якщо у МEBЗЕДП тільки множина $\{R_1\} \neq 0$, а множини $\{R_2\}$ – $\{R_4\}$ є пустими, то це чітко свідчить про реактивний характер діяльності такого механізму. Умова $\{R_2\} \neq 0$ означає проактивний регламентний характер діяль-

ності механізму, його спрямованість на превентивне визначення загроз, проведення профілактики загроз тощо.

При цьому слід зазначити, що для МЕБЗЕДП цілком можлива ситуація, коли $\{S\} = 0$, але $\{R_2\} \neq 0$. У такій ситуації можна стверджувати про нормальний характер діяльності такого механізму, його орієнтацію на моніторинг та попередження загроз. Втім, за умов тільки $\{R_2\} \neq 0$ та $\{R_1\} \neq 0$ МЕБЗЕДП є не адаптивним, він не може пристосовуватися до нових умов функціонування підприємства, умов зовнішнього середовища та не враховує попередні результати свого функціонування.

Така адаптація забезпечується тільки, якщо $\{R_3\} \neq 0$ (для реактивної ретроспективної адаптації) та $\{R_4\} \neq 0$. Звичайно, що умови $\{R_3\} \neq 0$ та $\{R_4\} \neq 0$ можуть виконуватися навіть при $\{S\} = 0$ та $\{\Delta C\} = 0$, але у такому разі реакції МЕБЗЕДП адаптивного характеру будуть декларативними або навіть просто зайвими.

Умовою мінімальної функціональності МЕБЗЕДП є $\{R_1\} \neq 0$, але для його успішного функціонування у мінливих умовах зовнішнього середовища всі множини $\{R\}$ мають бути непустими.

Отже, за наявності множин реакцій $\{R\}$ для МЕБЗЕДП конкретного підприємства можна обґрунтовано формувати судження щодо рівня такого механізму. У простому варіанті таке судження наведене у таблиці 5.21.

Таблиця 5.21

Характеристика МЕБЗЕДП залежно від наявності множин його реакцій на наявні стимули (спрощений варіант)*

Номер варіанта	Характеристика множин $\{R\}$	Характеристика рівня МЕБЗЕДП	Характеристика МЕБЗЕДП
1	2	3	4
1	$\{R_1\} = 0$, $\{R_2\} = 0$, $\{R_3\} = 0$, $\{R_4\} = 0$	Нульовий	МЕБЗЕДП носить декларативний характер, оскільки відсутні будь-які реакції на наявні стимули в діяльності механізму. Навіть якщо формально МЕБЗЕДП в системі підприємства існує та формально задекларовано функціонування такого механізму, насправді результат його діяльності відсутній

Продовження таблиці 5.21

1	2	3	4
2	$\{R_1\} \neq 0$, $\{R_2\} = 0$, $\{R_3\} = 0$, $\{R_4\} = 0$	Низький	МЕБЗЕДП носить виключно реактивний характер. Діяльність механізму проявляється у вигляді реакцій на явні та відчутні стимули в існуючих умовах. Втім, як результат діяльності механізму відсутні попереджувальні і профілактичні заходи. МЕБЗЕДП є незмінним та негнучким
3	$\{R_1\} \neq 0$, $\{R_2\} \neq 0$, $\{R_3\} = 0$, $\{R_4\} = 0$	Середній	МЕБЗЕДП носить профілактично-попереджувальний характер та має конкретні результати. МЕБЗЕДП як реагує на певні стимули, так і передбачає моніторингові, попереджувальні, профілактичні заходи. Втім, МЕБЗЕДП залишається незмінним й неадаптивним до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства
4	$\{R_1\} \neq 0$, $\{R_2\} \neq 0$, $\{R_3\} \neq 0$, $\{R_4\} = 0$	Вище середнього	МЕБЗЕДП носить рефлексійно-адаптивний характер, реагує на стимули, передбачає моніторингові, попереджувальні, профілактичні заходи та передбачає можливість самоудосконалення та коригування за результатами аналізу попередніх дій та їхніх наслідків
5	$\{R_1\} \neq 0$, $\{R_2\} \neq 0$, $\{R_3\} \neq 0$, $\{R_4\} \neq 0$	Високий	МЕБЗЕДП носить проактивно-адаптивний характер, реагує як на явні стимули, так і передбачає моніторингові, попереджувальні, профілактичні заходи, передбачає самоудосконалення за результатами аналізу попередніх дій та проактивного погляду на функціональність такого механізму у майбутньому

* запропоновано автором

Якщо розглядати більшу варіацію множин $\{R_1\}$ – $\{R_4\}$ для конкретного МЕБЗЕДП конкретного підприємства, то можна запропонувати та розглянути більшу кількість комбінацій реакцій МЕБЗЕДП на множину $\{S\}$ (див. табл. 5.22).

Характеризуючи варіанти 1–16 в таблиці 5.22, слід зазначити, що варіанти 1–8 охоплюють ситуації, коли рівень МЕБЗЕДП можна охарактеризувати як низький або початковий. Початковий рівень описує ситуацію, коли МЕБЗЕДП тільки створений (повністю або частково) й починає свою діяльність. Звичайно, у такій ситуації не можна очікувати повної та адекватної реакції механізму на наявні стимули. У тому у такій ситуації $\{R_1\}$ може дорівнювати нулю, а інші множини $\{R\}$ є пустими або непустими (у такій ситуації можна казати про налагодження регламентних робіт, удосконалення МЕБЗЕДП тощо). Якщо

ж МЕБЗЕДП вже функціонує, але $\{R\}$ є пустою множиною, то рівень МЕБЗЕДП можна оцінити як низький або нижче середнього, оскільки МЕБЗЕДП не дає реакції на множину $\{S\}$.

Таблиця 5.22

**Оцінка МЕБЗЕДП
залежно від наявності множин його реакцій на наявні стимули***

№ з/п	$\{R_1\}$	$\{R_2\}$	$\{R_3\}$	$\{R_4\}$	Характеристика рівня МЕБЗЕДП	Характеристика МЕБЗЕДП
1	=0	=0	=0	=0	Нульовий	Повна відсутність дієвого механізму
2	=0	=0	=0	≠0	Низький/початковий	Декларативний характер
3	=0	=0	≠0	=0	Низький/початковий	Декларативний характер
4	=0	=0	≠0	≠0	Низький/початковий	Декларативний характер
5	=0	≠0	=0	=0	Низький/початковий	Декларативний характер
6	=0	≠0	=0	≠0	Нижче середнього/ початковий	Декларативно- рефлексивний характер
7	=0	≠0	≠0	=0	Нижче середнього/ початковий	Декларативно- рефлексивний характер
8	=0	≠0	≠0	≠0	Середній/початковий	Декларативно- рефлексивний характер
9	≠0	=0	=0	=0	Низький	Реактивний характер
10	≠0	=0	=0	≠0	Середній	Фрагментарно- реактивний характер
11	≠0	=0	≠0	=0	Середній	Фрагментарно- реактивний характер
12	≠0	=0	≠0	≠0	Вище середнього	Профілактично- попереджувальний характер
13	≠0	≠0	=0	=0	Середній	Профілактично- попереджувальний характер
14	≠0	≠0	=0	≠0	Вище середнього	Профілактично- попереджувальний характер
15	≠0	≠0	≠0	=0	Високий	Рефлексійно-адаптивний характер
16	≠0	≠0	≠0	≠0	Високий	Активно-адаптивний характер

* запропоновано автором

Ситуація, коли $\{R_1\} = 0$, але при цьому $\{R_2\} \neq 0$, хоча $\{R_3\} = 0$ та $\{R_4\} = 0$, все одно характеризує низький рівень МЕБЗЕДП, оскільки це відповідає ситуації, коли виконуються регламентні роботи в діяльності МЕБЗЕДП, але відсутня реакція на наявність $\{S\}$. Певним виключенням або перехідним періодом в діяльності МЕБЗЕДП може бути ситуація, коли $\{R_1\} = 0$, але $\{R_3\} \neq 0$ та/або $\{R_4\} \neq 0$, оскільки це відповідає проведенню робіт з побудови або організації, або налагодження МЕБЗЕДП. У такій ситуації функціональність такого механізму ще не є забезпеченою. Йому рівень МЕБЗЕДП можна оцінити як «нижче середнього» (не виконується множина реакцій $\{R_1\}$, але передбачається налагодження її виконання) або як середній (якщо $\{R_3\} \neq 0$ та $\{R_4\} \neq 0$, тобто має місце комплексне удосконалення МЕБЗЕДП).

Нормальною ситуацією щодо множин $\{R\}$ в діяльності МЕБЗЕДП є варіант, коли $\{R_1\} \neq 0$, тобто МЕБЗЕДП забезпечує необхідні $\{R\}$ у відповідь на наявність $\{S\}$ з боку зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Втім, подальші варіанти щодо множин $\{R_2\}$ – $\{R_4\}$ деталізують характеристику МЕБЗЕДП та його функціональність. Варіант, коли $\{R_2\}$ – $\{R_4\}$ є пустими, описує низький рівень МЕБЗЕДП, оскільки такий механізм ретроспективно реактивно тільки реагує на $\{S\}$. Проте, звичайно, такий варіант є кращим, ніж повна відсутність відповідних реакцій. Варіант, коли $\{R_1\} \neq 0$ та $\{R_2\} \neq 0$ описує нормальну функціональність МЕБЗЕДП без його покращання як на цільовій, так і на рефлексивній основі. Цікавими є варіанти, коли $\{R_1\} \neq 0$, $\{R_2\} = 0$, але при цьому $\{R_3\} \neq 0$ та/або $\{R_4\} \neq 0$. Такі варіанти характеризують нормальне функціонування МЕБЗЕДП та можливість його удосконалення шляхом напрацювання множин реакцій $\{R_1\}$ та $\{R_2\}$. У такому разі рівень МЕБЗЕДП слід оцінити як середній або вище середнього, оскільки функціональність механізму, хоча й не є повною, але продовжує удосконалюватися. Нарешті у разі, коли $\{R_1\} \neq 0$ та $\{R_2\} \neq 0$, і при цьому $\{R_3\} \neq 0$ та/або $\{R_4\} \neq 0$, рівень МЕБЗЕДП слід оцінити як високий, оскільки забезпечується поточне реагування на множини $\{S\}$, проведення регламентних робіт, а також можливість удосконалення МЕБЗЕДП на основі попереднього досвіду його роботи та випередження очікуваних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства.

Запропоновані таблиці 5.21 та 5.22, на основі виділених множин реакцій МЕБЗЕДП $\{R_1\}$ – $\{R_4\}$ на наявні стимули $\{S\}$ можуть бути використані як під час моделювання МЕБЗЕДП та організації його роботи з метою забезпечення належного рівня такого механізму, так і з метою оцінювання вже існуючого МЕБЗЕДП для формування висновку про рівень його роботи та необхідність його удосконалення.

Для більш докладного опису функціонування МЕБЗЕДП на засадах біхевіоризму із виділенням множин $\{R\}$ на наявні стимули $\{S\}$ в умовах функціонування $\{C\}$ уточнимо як склад кожного з елементів у такій схемі, так і зміст самого механізму як агента реагування (рис. 5.11).

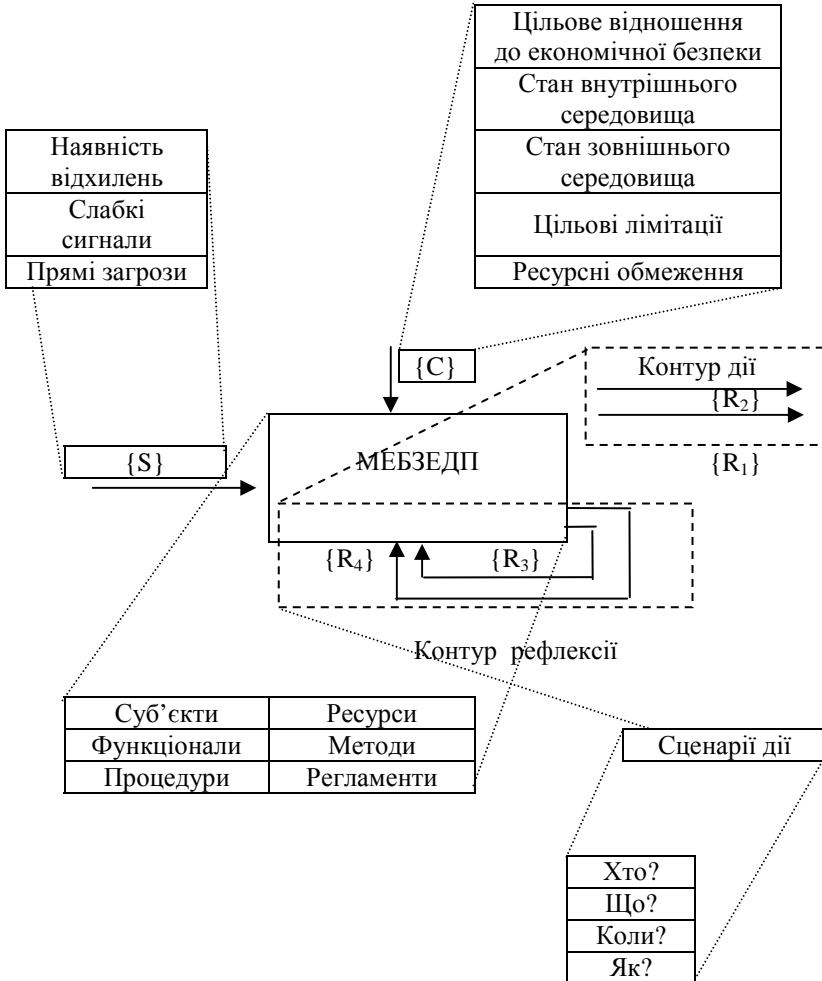


Рис. 5.11. Модель функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства*

* запропоновано автором

Для деталізації опису МЕБЗЕДП кожен з елементів у запропонованій діаді «стимул–реакція» отримав свою деталізацію. Так, реакції механізму розглянуті за групами $\{R_1\}$ – $\{R_4\}$ із уточненням характеру діяльності кожної з таких груп та виділенням двох контурів реакцій – контуру дії та контуру рефлексії. У складі множини $\{S\}$ виділено три групи сигналів, які можуть потребувати реакції з боку МЕБЗЕДП. Такими групами сигналів є наявність можливих відхилень певних показників у діяльності підприємства, слабкі сигнали і прями загрози. Розглянемо такі можливі елементи $\{S\}$ більш докладно.

Традиційно в управлінні одним з варіантів вироблення управлінського рішення або формування певної управлінської реакції є визнання відхилень певного показника від його нормативного або планового значення. Популярність такої точки зору навіть привела до виникнення цілої концепції управління в межах фінської школи управління «управління за відхиленнями», сутність якої полягає у визначенні змісту управління на основі виникнення відхилень в системі управління. Втім, у такому підході відхилення розглядається більш широко – не тільки як суто відхилення показника, але й відхилення у змісті процесів, у ресурсах тощо.

Управління за відхиленнями (й реакція МЕБЗЕДП на можливі відхилення певних показників) адекватно поєднується з іншими популярними концепціями та методами управління – управління за цілями, Balanced ScoreCard, управління за центрами відповідальності, ситуаційним підходом тощо. Відхилення є дуже наочним та конкретним елементом $\{S\}$, яка потребує певної реакції з боку МЕБЗЕДП.

Іншим можливим елементом $\{S\}$ у запропонованій моделі функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства є слабкі сигнали. Ідея використання слабких сигналів в управлінні теж не є новою й знайшла відображення у роботах [207, 238]. Перевага слабких сигналів порівняно з іншими тригерами управлінських рішень (тими самими відхиленнями певних показників) полягає в тому, що врахування слабких сигналів дозволяє ідентифікувати проблеми, ризики та загрози на більш ранніх етапах їхнього виникнення, заздалегідь формувати необхідну управлінську реакцію, забезпечувати своєчасність такої реакції тощо. У такій ситуації відхилення показника є чітким свідченням наявності та актуалізації певних проблем, ризиків, загроз тощо, а слабкий сигнал є свідченням виникнення таких проблем у майбутньому. Відповідно, реакція на слабкі сигнали часто є попередженням проблем, у той час, як управлінська реакція на зміну ключових показників діяльності підприємства часто є вже серйозним свідченням на користь виникнення таких проблем. Безумовно, метод слабких сигналів має свої переваги, а саме:

виявлення слабких сигналів дозволяє промислового підприємству встановити факт виникнення потенційних явищ, що можуть реалізуватися в коротко- чи довгостроковій перспективі і з позитивними чи з негативними наслідками, що дозволить попередити настання негативної події або використати позитивні можливості шляхом вчасного прийняття управлінських рішень [207]. Також він має і свої недоліки або обмеження, серед яких, в першу чергу, виділяють перепони «фонові інформаційні шуми» у виявленні слабких сигналів і проблеми їх ідентифікації [238]. Однак, зазначений метод щодо функціонування МEBЗЕДП має очевидні переваги у вигляді забезпечення своєчасності реагування, попередження проблем (шляхом формування адекватної множини $\{R_2\}$), своєчасної перебудови або удосконалення механізму (й формування адекватної множини $\{R_4\}$ тощо).

Нарешті, виключно важливим елементом $\{S\}$ для формування $\{R_1\}$ як результату прямої функціональності МEBЗЕДП є прями загрози, тобто реальні або достовірно очікувані зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищах підприємства, які створюють небезпеку для підприємства. Такі зміни можуть мати різний характер – нормативний, фінансовий, організаційний, бути за змістом простими або комплексними, бути наслідком дії одного або декількох суб'єктів. У такій ситуації головне, що такі зміни формують небезпеку для зовнішньоекономічної діяльності підприємства, й тому МEBЗЕДП має сформувати адекватну управлінську реакцію.

Приклади елементів $\{S\}$ для функціонування МEBЗЕДП розглянуто у таблиці 5.23. Такі приклади не є виключними, тобто вони не описують всю множину $\{S\}$ в цілому, та за окремими елементами, але вони дозволяють більш повно відобразити зміст $\{S\}$ як елемента моделі функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Звичайно, що для реального налагодження МEBЗЕДП у діяльності конкретного підприємства, слід уточнити зміст кожної з групи сигналів та визначити у подальшому необхідну реакцію МEBЗЕДП на кожен з таких сигналів з урахуванням його градації та наявних умов функціонування МEBЗЕДП.

Не меншу цінність для опису та налагодження МEBЗЕДП має такий елемент запропонованої моделі функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, як множина $\{C\}$, тобто умови функціонування підприємства в цілому, та МEBЗЕДП, зокрема. У складі таких умов пропонується визначити цільове відношення до питань економічної безпеки на підприємстві, стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, цільові лімітації та ресурсні обмеження.

Приклад сигналів у діяльності МEBЗЕДП*

Група сигналів	Приклад сигналу
Наявність відхилень	Істотне відхилення показника валового доходу від зовнішньоекономічної діяльності від планового значення за результатами періоду. Збільшення терміну митного оформлення товарів. Збільшення обсягів трансакційних витрат
Слабкі сигнали	Висока текучість кадрів у підрозділі ЗЕД. Настання етапу «спад» для життєвого циклу товару підприємства, який експортується. Зміна тенденцій розвитку ринку, впровадження і реалізація нових технологій на цільових ринках
Прямі загрози	Конкуренсна експансія на ринку. Прямі нормативні обмеження або заборони щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Втрачання ресурсів внаслідок природних або штучних подій. Витік інформації щодо контрагентів підприємства у ЗЕД. Виникнення конфліктів з інституціональними агентами

* узагальнено автором за [40, 238, 248, 315]

Цільове відношення до економічної безпеки визначає принципову важливість цієї категорії для системи управління, орієнтацію підприємства в цілому, системи управління та МEBЗЕДП на забезпечення економічної безпеки. Ця умова функціонування МEBЗЕДП є надсистемною та зовнішньою, тобто вона не встановлюється в межах МEBЗЕДП, навпаки, міра такої умови значною мірою визначає подальше функціонування МEBЗЕДП та підрозділів, які призначені для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Стан внутрішнього та зовнішнього середовищ постають апріорними умовами діяльності підприємства. Чим більше загроз містить зовнішнє середовище, чим більше ризиків несе в собі внутрішнє середовище, тим більш дієвим має бути МEBЗЕДП, аби забезпечити необхідний стан економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Доволі важливим елементом множини {С} постають цільові лімітації та ресурсні обмеження. Ситуація в тому, що функціонування МEBЗЕДП має враховувати не тільки цільові орієнтири та наявні сигнали з боку зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. На будь-якому підприємстві існують обмеження ресурсного, цільового, нормативного плану, і такі обмеження об'єктивно впливають на функціонування МEBЗЕДП. Тому їхнє чітке визначення спростить прий-

няття управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз змісту самого МEBЗЕДП та конкретні елементи, що його складають (суб'єкти, функціонали, регламенти, процедури, ресурси та методи) був вже проведений у фреймовій моделі МEBЗЕДП, тому додаткових коментарів не потребує. Такі елементи самого механізму МEBЗЕДП забезпечують його функціональність, тобто формування множини $\{S\}$ як відповіді на множину $\{R\}$. Описуючи функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі наведеної у розширеному вигляді структурної моделі (рис. 5.11), таке функціонування можна подати з використанням методу сценаріїв у аналітичному вигляді.

Метод сценаріїв є одним з класичних в управлінні [309, 454]. Його сутність полягає в тому, що відбувається формування сценаріїв альтернативних варіантів розвитку подій і на основі отриманих результатів приймається управлінське рішення та здійснюється вибір оптимального (за різними критеріями) сценарію.

Перевагами використання методу сценаріїв в управлінні підприємством взагалі й, у т.ч., для опису функціонування МEBЗЕДП є гнучкість, наочність, варіабельність, інтуїтивна зрозумілість, масштабність.

З використанням методу сценаріїв пропонується у короткій формі представити функціонування МEBЗЕДП. Для представлення такого функціонування необхідно описати два ключові його елементи: тригер та скрипт. Такі елементи мають своє визначення, використовуються у науці, але для більш повного представлення функціонування зазначеного механізму потребують конкретизації свого змісту.

Тригер (англ. trigger, flip-flop) – це електронна логічна схема, яка має два стійкі стани, в яких може перебувати, доки не зміняться відповідним чином сигнали керування [362]

Тригер – 1) точка видачі замовлення в системі управління запасами; 2) умова кредитної угоди, при якій автоматично можуть проявитися несподівані наслідки, наприклад, вимога дострокового погашення кредиту [25].

У психології термін «тригер» відноситься до стимулу, який запускає почуття або проблемну поведінку [386].

Фактично, тригер – це сукупність або комбінація умов, які запускають певні події. Характер зв'язку між тригером та подіями може бути різним (прямим каузальним, причинно-наслідковим, з опосередкованою залежністю, ланцюжковим тощо), але такий зв'язок має силу закономірності: актуалізація тригера приводить до виникнення подій після нього.

Скрипт (script) – в концепції [451] – один з типів структур свідомості, вид фрейму, що виконує деяке спеціальне завдання в обробці природної мови [443, с. 85]: звичні ситуації описуються скриптами як стереотипні зміни подій [335].

Скрипт – програма, що автоматизує деяку задачу, яку без сценарію користувач робив би вручну, використовуючи інтерфейс програми [336].

Отже, поняття скрипту є багатозначним, й у дослідженні щодо функціонування МEBЗЕДП скрипт пропонується розуміти як прописану послідовність дій у складі механізму. Отже, основою зв'язку між аналізованими поняттями є те, що тригер є причиною актуалізації скрипту, а скрипт виникає внаслідок тригера. Відношення (з позиції теорії множин) між скриптами та тригерами може бути різним, але в управлінському розумінні для чіткості управління виправданим відношенням є «багато до одного», тобто один скрипт може бути наслідком виникнення різних тригерів, але кожен окремий тригер викликає тільки конкретний скрипт. Інші відношення значно ускладняють використання пари «тригер–скрипт» в управлінні. Комбінування тригерів та скриптів для МEBЗЕДП формує сукупність сценаріїв його функціонування.

Якщо формалізувати співвідношення між тригерами та скриптами для опису функціонування МEBЗЕДП, то воно описується в такий спосіб:

$$\begin{aligned} Sc_i &= \text{if } Tr_j \text{ than } Scr_l, \\ i &= 1 \dots k, j = 1 \dots m, l = 1 \dots t, \\ Tr &\in \{Tr\}, Scr \in \{Scr\}, \end{aligned} \quad (5.1)$$

де i, j, l – лічильники для сценаріїв, тригерів та скриптів;

Sc – сценарій функціонування МEBЗЕДП;

Tr – тригер, який викликає певні скрипти у функціонуванні МEBЗЕДП;

Scr – скрипт, який виникає внаслідок впливу певного тригера.

Тобто, сценарій описує ситуацію діяльності МEBЗЕДП, у якій якщо виникає певний тригер, то це веде до актуалізації певного скрипту. Тригер та скрипт у кожному сценарії належать (кожен окремо) до сукупності заздалегідь визначених тригерів та скриптів. Один тригер викликає один скрипт, при цьому один скрипт може бути наслідком впливу декількох тригерів.

В аналітичній формі зазначені співвідношення щодо комбінацій тригерів та скриптів у сценарії дії МEBЗЕДП запропоновано представляти в такий спосіб:

$$\begin{aligned}
 Sc &= \langle Tr, Scr \rangle, \\
 \{Tr\} &= \{S\} \cdot \{C\}, \\
 Scr &= \langle Sub, Func, Res, Meth, Proc, Regl \rightarrow R \rangle, \\
 R &\in \{R_1, R_2, R_3, R_4\},
 \end{aligned}
 \tag{5.2}$$

де Sub – конкретні суб'єкти зі складу суб'єктів МЕБЗЕДП, які будуть формувати реакцію МЕБЗЕДП на сформований тригер;

Func – сформований функціонал суб'єктів у складі МЕБЗЕДП;

Res – використовувані ресурси для формування реакції МЕБЗЕДП на сформований тригер;

Meth – використовувані методи для формування реакції МЕБЗЕДП на сформований тригер;

Proc – процедури в межах вибраного скрипту, які є складовими реакції МЕБЗЕДП на сформований тригер;

Regl – регламенти дії в межах вибраного скрипту, які є складовими реакції МЕБЗЕДП на сформований тригер;

$R \in \{R_1, R_2, R_3, R_4\}$ – сформована реакція МЕБЗЕДП на актуалізований тригер.

У короткій формі сценарій, даючи відповідь на питання хто, що, коли і як повинен робити для формування належної $R \in \{R\}$ для МЕБЗЕДП, описується як комбінування тригера та скрипту. Множина тригерів для МЕБЗЕДП визначається комбінуванням умов функціонування підприємства $\{C\}$ та вхідних сигналів $\{S\}$. Важливість врахування множини $\{C\}$ обумовлена тим, що той самий сигнал $S \in \{S\}$ може активізувати зовсім різні скрипти за різних умов функціонування $S \in \{C\}$.

У розширеній короткій формі скрипт представлений комбінуванням окремих конкретних елементів МЕБЗЕДП, зокрема визначеним суб'єктом дії з урахуванням його заздалегідь встановленого функціоналу, ресурсами, які мають/можуть бути використані, методами, регламентами та конкретними процедурами дії суб'єктів, а також встановленою необхідною реакцією МЕБЗЕДП на отриманий стимул. При цьому реакція має належати до заздалегідь встановленої сукупності $\{R\}$ для МЕБЗЕДП.

Висвітлення змісту моделі функціонування механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства дозволяє сформувати алгоритм побудови МЕБЗЕДП на конкретному підприємстві. Основою такого алгоритму є визначення елементів МЕБЗЕДП для конкретного підприємства та встановлення елементів діади «стимул–реакція» з урахуванням умов функціонування підприємства. Пропонований алгоритм побудови МЕБЗЕДП поданий на рис. 5.12.

Розділ 5. Механізм забезпечення економічної безпеки...



Рис. 5.12. Алгоритм побудови МЕБЗЕДП*
* розроблено автором

Коментуючи алгоритм побудови МЕБЗЕДП (рис. 5.12), слід зазначити таке. Сформований алгоритм побудови МЕБЗЕДП є дещо лінійним, оскільки передбачає послідовне структурування кожного з елементів МЕБЗЕДП та його контактів із зовнішнім середовищем (множини стимулів, реакцій та умов функціонування), й реалізація такого алгоритму на практиці може потребувати певного часу. Але перевагою такого алгоритму є економія часу та зусиль під час функціонування розробленого МЕБЗЕДП. Тобто, з точки зору теорії складності алгоритмів доволі значна частина зусиль і часу витрачається на етапі побудови МЕБЗЕДП внаслідок комбінування $\{S\}$ та $\{C\}$, побудови $\{Tr\}$, налагодження необхідних $\{R\}$ на зовнішні та внутрішні $\{S\}$, відпрацювання $\{Scr\}$, але потім реакція МЕБЗЕДП є дуже швидкою, оскільки побудований МЕБЗЕДП є вже готовим до реагування на реальні або найбільш очікувані $\{S\}$.

Певною слабкою рисою такого алгоритму побудови МЕБЗЕДП є його спрямованість на виконання типових завдань та ретроспективний характер готовності до реагування – сформований як результат такого алгоритму МЕБЗЕДП може не впоратися одразу з формуванням належних реакцій на ті елементи множини $\{S\}$ або на неочікувані елементи $\{Tr\}$ внаслідок мінливих $\{C\}$, які не були заздалегідь прописані в такому алгоритмі та, відповідно, не враховані у механізмі. Втім, така слабка риса в діяльності МЕБЗЕДП легко нівелюється за рахунок наявності рефлексійного контуру реакцій, тобто множин $\{R_3\}$ та $\{R_4\}$, які як раз і дозволяють здійснити ретроспективну або проактивну адаптацію МЕБЗЕДП до нових $\{S\}$ та своєчасно забезпечити необхідні $\{R\}$.

Сам алгоритм побудови МЕБЗЕДП містить ітеративно-контрольний елемент, оскільки на останньому кроці алгоритму здійснюється перевірка дієвості сформованого МЕБЗЕДП. Така перевірка здійснюється як на основі оцінювання достатності та повноти окремих множин, які описують функціонування МЕБЗЕДП, так і шляхом імітаційного моделювання – запуску МЕБЗЕДП в тестовому режимі на основі умовних або емпіричних $\{S\}$ й експертного оцінювання подальших $\{R\}$, які будуть вибрані та запропоновані до реалізації в ході роботи МЕБЗЕДП.

Крім суто імітаційного моделювання, яке спроможне підтвердити дієвість механізму для певних $\{S\}$, але є недостатнім для аналізу всіх варіантів його функціонування, порівнюються між собою окремі множини для МЕБЗЕДП. Так, доцільно порівняти наявні та необхідні ресурси для формування сукупності запропонованих $\{R\}$. І якщо кількість таких ресурсів виявиться незадовільною, або скоротити $\{R\}$, тим самим зменшивши функціональність МЕБЗЕДП, або збільшити кількість використовуваних ресурсів. У разі достатності ресурсів слід

надалі оцінити міру збалансованості функціоналів у складі МЕБЗЕДП та їхньої несуперечливості. Причому таку несуперечливість слід розглядати як у середині МЕБЗЕДП між окремими суб'єктами, так і з іншими підрозділами в діяльності підприємства. Надалі, в межах перевірки дієвості сформованого МЕБЗЕДП, слід експертним шляхом перевірити достатність сформованих $\{R\}$ для реакції на очікувані або емпірично визначені $\{S\}$. Для більш глибокої перевірки доцільно взяти не просто ретроспективну інформацію, а здійснити сценарне комбінування варіантів $\{S\}$ і перевірити готовність МЕБЗЕДП до формування необхідних $\{R\}$.

Для забезпечення внутрішньої готовності МЕБЗЕДП до формування адекватних управлінських реакцій, слід оцінити достатність множини скриптів. Оскільки зовнішня реакція зі складу $\{R\}$ є наслідком спільного функціонування елементів МЕБЗЕДП, то перевірячі підлягає множина $\{Scr\}$, яка й забезпечує формування зовнішніх реакцій. Недостатність множини $\{Scr\}$ автоматично унеможливить формування $\{R\}$, і краще це виявити на етапі тестування та перевірки МЕБЗЕДП, ніж на етапі його функціонування, оскільки така недостатність призведе до неспроможності своєчасного реагування на $\{S\}$.

Нарешті, на етапі перевірки МЕБЗЕДП доцільно перевірити міру варіабельності $\{R\}$. Така варіабельність має бути адекватною $\{S\}$, оскільки за постулатом Ешбі, міра варіабельності керуючої системи повинна бути вищою за міру варіабельності керованої системи [408]. В іншому випадку МЕБЗЕДП просто не буде, з точки зору управління, справлятися зі своїми завданнями – низька варіабельність $\{R\}$ фактично означатиме ергодичний еквіфінальний детермінований характер функціонування МЕБЗЕДП. Однак щодо множини $\{S\}$ як узагальнюючої характеристики впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ на функціонування МЕБЗЕДП, це фактично означатиме, що МЕБЗЕДП є не керуючим органом для забезпечення економічної безпеки зовнішньо-економічної діяльності підприємства, а навпаки виступає об'єктом управління. Така ситуація не є корисною, а є навіть шкідливою у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки реакція органа управління тоді зменшено залежить від множини можливих стимулів, й така реакція є звуженою щодо всього спектра $\{S\}$. Звичайно, що говорити про дієвість МЕБЗЕДП у такій ситуації складно, тому для забезпечення нормального результативного функціонування МЕБЗЕДП у разі широкого спектра $\{S\}$, варіабельність $\{R\}$ має бути адекватно високою. Але цей факт має бути перевірений заздалегідь, на етапі побудови МЕБЗЕДП.

Іншим аспектом перевірки множини $\{R\}$ є встановлення повноти реакції за всіма множинами $\{R_1\}$, $\{R_2\}$, $\{R_3\}$ та $\{R_4\}$. Тобто в

цілому за множиною $\{R\}$ кількість реакцій може бути достатньою, але за окремими множинами з числа $\{R_1\}$, $\{R_2\}$, $\{R_3\}$ та $\{R_4\}$ кількість реакцій може бути замалою. У такій ситуації під час перевірки дієвості розробленого алгоритму побудови МЕБЗЕДП доцільно перевірити на достатність кожен з розглянутих множин і за необхідності доповнити її необхідними реакціями.

Якщо перевірка дієвості сформованого МЕБЗЕДП за всіма напрямками визнала достатність МЕБЗЕДП, його адекватність, спроможність до виконання основного завдання – забезпечення адекватних $\{R\}$ у разі виникнення емпірично та сценарно підтверджених $\{S\}$, то дію алгоритму слід визнати завершеною, й сформований МЕБЗЕДП є готовим до роботи. Якщо ж за одним або декількома запропонованими напрямками перевірки визначена незбалансованість або ітеративне імітаційне моделювання виявило недостатню функціональність механізму, то запропонований алгоритм передбачає повернення до етапу визначення внутрішнього змісту МЕБЗЕДП, його доопрацювання з метою забезпечення адекватної управлінської реакції.

Безумовно, така особливість алгоритму (ітеративне удосконалення з перевіркою дієвості до початку функціонування алгоритму) має свої негативні риси, зокрема формування алгоритму може зайняти достатню кількість часу. Однак, краще витратити зусилля на етапі формування МЕБЗЕДП, аби забезпечити функціональність такого механізму, ніж отримати недостатньо функціонуючий МЕБЗЕДП з неадекватними $\{R\}$ або доопрацювати МЕБЗЕДП в процесі його функціонування за рахунок множини реакцій $\{R_3\}$, яка ще має бути сформована.

Таким чином, сформований алгоритм дає змогу на основі розглянутої моделі механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, визначених елементів такої моделі та їхнього змісту, розглянутого змісту та структури сценаріїв функціонування МЕБЗЕДП, побудувати для конкретного підприємства МЕБЗЕДП, з урахуванням конкретних умов функціонування такого підприємства, очікуваних стимулів з боку зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства щодо функціонування МЕБЗЕДП, заздалегідь визначених реакцій МЕБЗЕДП та необхідної його структури, яка дозволяє в існуючих умовах забезпечити такі реакції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азінг Р. Європеїзація та інтеграція: концепти дослідження ЄС / Р. Азінг ; уклад.: М. Яхтенфукс, Б. Колер-Кох ; пер. з нім. М. Яковлева. – Київ : ВД «Києво-Могилянська академія», 2007. – 394 с.
2. Акулич І. Л. Международный маркетинг : учеб. пособие / І. Л. Акулич. – Минск : Вышэйшая школа, 2006. – 544 с.
3. Алькема В. Г. Генезис і розвиток економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності : дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02 / Алькема Віктор Григорович. – Київ, 2011. – 501 с.
4. Андрощук Г. А. Экономическая безопасность предприятия: защита коммерческой тайны : монография / Г. А. Андрощук, П. П. Крайнев. – Киев : ИД «Ин Юре», 2000. – 400 с.
5. Антимонопольна діяльність : підручник / В. Д. Лагутін, Л. С. Голловко, Ю. І. Крегул [та ін.] ; ред. В. Д. Лагутіна. – Київ : КНЕУ, 2005. – С. 144–145.
6. Арах М. Европейский Союз: видения политического объединения / М. Арах. – Москва : Экономика, 1998. – 466 с.
7. Арефьева Е. В. Бенчмаркинг : учеб. пособие / Е. В. Арефьева. – Киев : Европейский университет, 2003. – 57 с.
8. Ареф'єва О. В. Наукові основи формування економічної безпеки підприємств / О. В. Ареф'єва // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України : зб. матеріалів наук.-практ. конф. (м. Київ, 16–17 травня 2001 р.). – Київ : Європ. ун-т фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2003. – С. 49–53.
9. Бабинова А. В. Особенности формирования институциональной среды в корпоративной сфере / А. В. Бабинова // Известия Таганрогского государственного радиотехнического университета. – 2006. – № 4. – С. 163–166.
10. База даних українських експортерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/baza_ukr_export/
11. Баран В. И. Количественные показатели уровня монополизации рынка / В. И. Баран, Е. П. Баран // Вестник Российского университета кооперации. – 2014. – № 2 (16). – С. 112–116.

12. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія / О. І. Барановський. – Київ : Фенікс, 1999. – 338 с.
13. Безчасний Л. К. Тенденції на світовому ринку капіталів та їх вплив на інвестиційну діяльність в Україні / Л. К. Безчасний, С. В. Онишко // Економіка України. – 2001. – № 3. – С. 4–12.
14. Бек У. «Бразиліанізація» Запада – два сценарія, одно вступлення [Електронний ресурс] / У. Бек. – Режим доступу: <http://www.academy-go.ru/Site/GrObsh/Publications/Beck1.shtml>
15. Белбин Р. М. Типи ролей в командах менеджерів / Р. М. Белбин ; пер. с англ. – Москва : НІРРО, 2003. – 232 с.
16. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Д. Белл ; пер. с англ. под ред. В. Л. Иноземцева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Academia, 2004. – 788 с.
17. Белокуров В. В. Структура функциональных составляющих экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] / В. В. Белокуров. – Режим доступу: <http://www.safetyfactor.ru>
18. Белоусов В. М. Откуда есть пошёл русский институционализм? / В. М. Белоусов // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2005. – № 1. – Т. 3. – С. 177–182.
19. Беляев О. О. Політична економія : навч. посібник / О. О. Беляев, А. С. Бебело. – Київ : КНЕУ, 2001. – 328 с.
20. Бендииков М. А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития / М. А. Бендииков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 2. – С. 17–29.
21. Бихевиоризм подробно [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.psychologos.ru/articles/view/biheviorizm_podrobno
22. Білоус О. Г. Глобалізація і безпека розвитку : монографія / О. Г. Білоус, Д. Г. Лук'яненко. – Київ : КНЕУ, 2001. – 733 с.
23. Білорус О. Г. Глобальний сталий розвиток : монографія / О. Г. Білорус, Ю. М. Мацейко. – Київ : КНЕУ, 2006. – 488 с.
24. Бондаренко С. С. Використання концепції постійного вдосконалення в управлінні промисловим підприємством : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Бондаренко Сергій Сергійович ; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. – Луганськ, 2014. – 221 с.
25. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – Москва : Книжный мир, 2003. – 895 с.
26. Бренделева Е. А. Неинституциональная теория : учеб. пособие / Е. А. Бренделева ; под ред. М. Н. Чепурина. – Москва : ТЕИС, 2003. – 267 с.
27. Булеев И. П. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием по обработке цветных металлов / И. П. Булеев. – Донецк : ИБП НАН Украины, 1993. – 225 с.

28. Буравльов В. П. Динаміка розвитку системи національної безпеки України / В. П. Буравльов, В. В. Гетьман // Стратегічна панорама. – 2006. – № 3. – С. 35–41.
29. Бхагвати Д. В защиту глобализации / Д. Бхагвати ; пер. с англ. под ред. В. Л. Иноземцева. – Москва : Ладомир, 2005. – 448 с.
30. Варшавська конвенція про уніфікацію деяких правил міжнародних повітряних перевезень від 12.10.1929 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_594
31. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 384 с.
32. Васильців Т. Г. Стратегія та механізми забезпечення економічної безпеки підприємництва в Україні : дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.01 / Васильців Тарас Григорович. – Київ, 2010. – 453 с.
33. Вассенаарська домовленість щодо контролю за експортом звичайних озброєнь та товарів і технологій подвійного використання від 01.07.1996 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/998_177
34. Васюренко В. О. Теоретичні узагальнення щодо розуміння сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства» / В. О. Васюренко // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 2. – С. 214–220.
35. Ватерс М. Глобализация / М. Ватерс. – Москва, 2000. – 415 с.
36. Веблен Т. Теория праздного класса / Т. Веблен. – Москва : Прогресс, 1984. – 367 с.
37. Ведение бизнеса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gtmarket.ru/ratings/doing-business/info#ukraine>
38. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад і голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. – 1440 с.
39. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ТК Велби, Проспект, 2006. – 504 с.
40. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч. посібник / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – Київ : КНЕУ, 2000. – 298 с.
41. Вітлінський В. В. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності / В. В. Вітлінський, Л. Л. Маханець. – Київ : КНЕУ. – 432 с.
42. Волкогонова О. Методы преодоления сопротивления изменениям [Электронный ресурс] / О. Волкогонова. – Режим доступу: http://www.rusconsult.ru/common/news/news_585.html
43. Волошин О. Ф. Моделі та методи прийняття рішень : навч. посібник / О. Ф. Волошин, С. О. Машенко. – Київ : ВПЦ «Київський університет», 2010. – 336 с.

44. Волощук Л. О. Концептуальні засади управління економічно-безпечним інноваційним розвитком промислового підприємства та формування його аналітичних інструментів / Л. О. Волощук // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 1 (17). – С. 234–241.

45. Волощук Л. О. Теоретико-методологічні засади безпекоорієнтованого управління інноваційним розвитком промислового підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Волощук Лідія Олександрівна ; Одеський національний політехнічний університет. – Одеса, 2016. – 520 с.

46. Вольтерра В. Теория функционалов, интегральных и интегро-дифференциальных уравнений / В. Вольтерра ; пер. с англ. – Москва : Наука, 1982. – 304 с.

47. Вольчик В. В. Комплементарность и иерархия институтов в рамках хозяйственного порядка / В. В. Вольчик // Научные труды ДонНТУ. Серия экономическая. – Донецк : ДонНТУ, 2009. – Вып. 37–1. – С. 35–41.

48. Воробьёв Н. Н. Основы теории игр. Бескоалиционные игры / Н. Н. Воробьёв. – Москва : Наука, Гл. ред. физ.-мат. литературы, 1984. – 496 с.

49. Воробьёв Н. Н. Теория игр для экономистов-кибернетиков / Н. Н. Воробьёв. – Москва : Наука, Гл. ред. физ.-мат. литературы, 1985. – 272 с.

50. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков. – Харків : ВД «Інжек», 2010. – 340 с.

51. Гаазький Акт Гаазької угоди про міжнародну реєстрацію промислових зразків від 17.01.2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/995_132

52. Гавловська Н. І. Активізація інноваційних процесів на промислових підприємствах в умовах конкурентної боротьби за ринки збуту / Н. І. Гавловська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 3. – Т. 2. – С. 118–120.

53. Гавловська Н. І. Актуалізація формування нових підходів до забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств-суб'єктів ЗЕД у контексті євроінтеграції / Н. І. Гавловська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 3. – Т. 1. – С. 233–237.

54. Гавловська Н. І. Аналіз інвестиційного клімату та визначення основних напрямів інвестиційної політики / Н. І. Гавловська, О. В. Бойчук // Новината за напреднали наука – 2013 : матеріали за ІХ Міжнародна научна практична конференція (17–25 май, 2013). – София : «Бал ГРАД-БГ» ООД, 2013. – Т. 4. Інкономика. – С. 27–30.

55. Гавловська Н. І. Балансування економічних інтересів держави та суб'єктів господарювання з позиції підвищення ефективності митних процедур / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Дослідження теоретичних аспектів та розробка системи оцінювання ефективності митних процедур : зб. тез II наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Хмельницький, 22 травня 2015 р.). – Хмельницький : Державний науково-дослідний інститут митної справи, 2015. – С. 10–13.

56. Гавловська Н. І. Безпекоорієнтоване середовище функціонування підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності / Н. І. Гавловська // Економіка і регіон. – 2016. – № 3. – С. 80–85.

57. Гавловська Н. І. Використання математичного апарату теорії ігор у сек'юритології / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Aktuální vymoženosti vědy – 2015 : materiály XI mezinárodní vědecko-praktická konference (27.06.2015 – 05.07.2015). – Praha : Publishing House «Education and Science». – Díl 2. Ekonomická vědy. – С. 65–67.

58. Гавловська Н. І. Використання технологічного аудиту при формуванні програми технічного розвитку підприємства на основі інноваційного підходу / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 4. – Т. 3. – С. 27–31.

59. Гавловська Н. І. Вплив активності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на економічну безпеку макrorівня / Н. І. Гавловська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 4. – Т. 1. – С. 145–148.

60. Гавловська Н. І. Вплив митної складової на забезпечення зовнішньоекономічної безпеки держави / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Проблеми управління економічною безпекою підприємства, регіону, країни : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Полтава, 13 травня 2015 р.). – Полтава : ПолтНТУ, 2015. – С. 107–109.

61. Гавловська Н. І. Вплив податково-митної складової на економічну безпеку підприємств / Н. І. Гавловська, О. А. Шатайло // Економіка сьогодні: актуальні питання та інноваційні аспекти : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 26–27 квітня 2013 р.). У 3 ч. – Київ : ГО «Київський економічний науковий центр», 2013. – Ч. 2. – С. 59–61.

62. Гавловська Н. І. Еволюція концептів економічної безпеки підприємства / Н. І. Гавловська // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. пр. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. – 2014. – № 26 (II). – С. 171–182.

63. Гавловська Н. І. Загрози та негативні тенденції зміни інвестиційного клімату в Україні / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко //

Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 9 жовтня 2014 р.). – Полтава : ПолтРТУ, 2014. – Ч. 1. – С. 64–66.

64. Гавловська Н. І. Застосування сучасних технологій управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств / Н. І. Гавловська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 2. – С. 117–119.

65. Гавловська Н. І. Застосування фреймових моделей у процесі розроблення механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності / Н. І. Гавловська // Економічний механізм управління інноваціями: методологія, теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 16–17 вересня 2016 р.) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів : ЛЕФ, 2016. – С. 54–57.

66. Гавловська Н. І. Ідентифікація механізмів управління в межах системи економічної безпеки підприємства / Н. І. Гавловська // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. X міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 3–5 грудня 2015 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2015. – С. 27–29.

67. Гавловська Н. І. Ідентифікація небезпек, загроз та ризиків діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 6 (1). – С. 18–23.

68. Гавловська Н. І. Імплементация механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства до системи управління підприємством / Н. І. Гавловська, Ю. С. Погорелов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 4. – Т. 1. – С. 7–12.

69. Гавловська Н. І. Інституціональна природа економічної безпеки підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Розробка механізму аналізу ризиків в контексті впровадження системи попереднього інформування про переміщення товарів та транспортних засобів через митний кордон : зб. тез II наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Хмельницький, 19 травня 2016 р.). – Хмельницький : НДЦ митної справи НДІ фіскальної політики УДФСУ, 2016. – С. 8–11.

70. Гавловська Н. І. Інституціональна природа економічної безпеки суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності / Н. І. Гавловська // Бізнес Інформ. – 2016. – № 5. – С. 26–31.

71. Гавловська Н. І. Консалтинг: характеристика та особливості застосування з метою покращення параметрів економічної безпеки підприємств / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмель-

ницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 3. – Т. 2. – С. 46–50.

72. Гавловська Н. І. Методика факторного аналізу прибутку: переваги та недоліки / Н. І. Гавловська // Вчені записки Кримського інженерного університету. Економічні науки. – Сімферополь : НІЦ КІПУ, 2007. – Вип. 10. – С. 89–93.

73. Гавловська Н. І. Митна складова в системі забезпечення зовнішньоекономічної безпеки держави та суб'єктів господарювання / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3. – Т. 1. – С. 175–181.

74. Гавловська Н. І. Об'єктивізація базису формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства / Н. І. Гавловська // Наука й економіка. – Хмельницький, 2014. – Вип. 3 (35). – С. 151–156.

75. Гавловська Н. І. Об'єктивізація загроз та ризиків у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Scientific horizons : materials of the X International scientific and practical conference (September 30 – October 7, 2014). – Sheffield : Science and education LTD, 2014. – Vol. 2. Economic science. – С. 3–7.

76. Гавловська Н. І. Особливості ідентифікації механізмів управління у процесі забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств / Н. І. Гавловська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 6. – Ч. 1. – С. 52–55.

77. Гавловська Н. І. Особливості формування безпекоорієнтованого середовища функціонування вітчизняних підприємств / Н. І. Гавловська // Підприємництво і маркетинг у XXI столітті : тези доп. екон. наук.-практ. форуму (м. Одеса – м. Хмельницький, 23–25 вересня 2016 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2016. – С. 28–30.

78. Гавловська Н. І. Оцінювання процесів взаємодії підприємства та потенційних контрагентів у контексті забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності / Н. І. Гавловська // Проблеми економіки. – 2016. – № 3. – С. 127–135.

79. Гавловська Н. І. Прийняття стратегічних управлінських рішень щодо формування системи економічної безпеки підприємства із застосуванням математичного апарату теорії ігор / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2. – Т. 1. – С. 18–20.

80. Гавловська Н. І. Проблеми взаємодії митної та податкової служб із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Підприємництво і зовнішньоекономічна

діяльність: можливості і ризики України : монографія / за заг. ред. М. А. Йохни. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – С. 110–121.

81. Гавловська Н. І. Проблеми зовнішньоекономічної безпеки України / Н. І. Гавловська, Н. С. Амонс // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3. – Т. 2. – С. 217–219.

82. Гавловська Н. І. Проблеми та інтеграційні орієнтири України / Н. І. Гавловська, Ю. О. Фаріна // Багатофакторність розвитку економіки України : зб. наук. пр. студ. конф. (м. Одеса, 27–29 лютого 2008 р.). – С. 169–175.

83. Гавловська Н. І. Проблеми та перспективи застосування аутстафінгу в Україні / Н. І. Гавловська, Ю. Якимець // *Dynamika naukowych badan : materiały IX Międzynar. nauk.-prakt. konf. (07–15 lipca 2013 r.)*. – *Przemysł : Sp. z o.o. «Nauka i studia»*, 2013. – Vol. 2. *Ekonomiczne nauki. Prawo*. – С. 41–43.

84. Гавловська Н. І. Ретроспектива розвитку наукових підходів до трактування економічної безпеки / Н. І. Гавловська // *Modern European science – 2015 : materials of the XI International scientific and practical conference (June 30 – July 7, 2015)*. – Sheffield : Science and education LTD, 2015. – Vol. 2. *Economic science*. – С. 43–47.

85. Гавловська Н. І. Специфіка діяльності підприємств в умовах зростання потоків інформації / Н. І. Гавловська, О. М. Козік // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 1. – Т. 2. – С. 16–20.

86. Гавловська Н. І. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // *Наука й економіка*. – 2015. – Вип. 1 (37). – С. 110–114.

87. Гавловська Н. І. Сучасні тенденції та особливості нормативного регулювання підприємництва у сфері зовнішньоекономічної діяльності / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // *Підприємництво і зовнішньоекономічна діяльність: можливості і ризики України : монографія / за заг. ред. М. А. Йохни*. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – С. 87–102.

88. Гавловська Н. І. Тенденції та проблеми фінансування машинобудівних підприємств України / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 3. – Т. 2. – С. 53–58.

89. Гавловська Н. І. Теоретичний базис системи економічної безпеки підприємств готельно-ресторанної сфери / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4. – Т. 1. – С. 241–245.

90. Гавловська Н. І. Теоретичні засади формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства / Н. І. Гавловська // *Wschodnie partnerstwo – 2014 : materiały X Międzynar. nauk.-prakt. konf. (07–15 września 2014 p.)*. – Przemysł : Sp. z o.o. «Nauka i studia», 2014. – Vol. 1. *Ekonomiczne nauki. Prawo.* – С. 43–46.

91. Гавловська Н. І. Теоретичні передумови конструювання механізму забезпечення економічної безпеки підприємства / Н. І. Гавловська // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* – 2013. – № 6. – Т. 2. – С. 254–258.

92. Гавловська Н. І. Трансформація відносин у сфері зовнішньоекономічної діяльності: сучасні реалії / Н. І. Гавловська // *Розвиток інституту уповноваженого економічного оператора в контексті імплементації Рамкових стандартів безпеки та полегшення міжнародної торгівлі ВМО : зб. наук. пр. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Хмельницький – м. Ірпінь, 15 вересня 2016 р.)*. – Хмельницький : НДЦ митної справи НДІ фіскальної політики УДФСУ, 2016. – С. 21–23.

93. Гавловська Н. І. Трансформація системи управління підприємством за рахунок впровадження механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства / Н. І. Гавловська // *Научный потенциал на света – 2013 : материалы за 12-а научна практична конференция (17–25 септември, 2016)*. – София : «Бал ГРАД-БГ» ООД, 2012. – Т. 2. – С. 27–30.

94. Гавловська Н. І. Удосконалення технології прийняття оперативних управлінських рішень / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко, О. В. Осадчук // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* – 2008. – № 4. – Т. 1. – С. 58–61.

95. Гавловська Н. І. Управління інноваційними проектами : навч. посібник / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 247 с.

96. Гавловська Н. І. Формування фінансового результату вітчизняних підприємств / Н. І. Гавловська // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* – 2006. – № 1. – Т. 1. – С. 49–52.

97. Гавловська Н. І. Формування фінансового результату машинобудівних підприємств Хмельницької області / Н. І. Гавловська // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* – 2006. – № 2. – Т. 2. – С. 49–53.

98. Гавловська Н. І. Формування фреймової моделі механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Н. І. Гавловська // *Бізнес Інформ.* – 2016. – № 8. – С. 75–81.

99. Гавловська Н. І. Функції і сфери впливу державних інститутів та суб'єктів регулювання зовнішньоекономічної діяльності / Н. І. Гав-

ловська, Є. М. Рудніченко // Підприємництво і зовнішньоекономічна діяльність: можливості і ризики України : монографія / за заг. ред. М. А. Йохни. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – С. 103–110.

100. Гадышев В. А. Классификация угроз экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] / В. А. Гадышев, О. Г. Поскочина // Вестник Санкт-Петербургского университета ГПС МЧС России. – 2011. – № 2. – С. 27–31. – Режим доступа: <http://vestnik.igps.ru/wp-content/uploads/V32/6.pdf>

101. Гайдай Т. В. Институция как инструмент институционального экономического анализа / Т. В. Гайдай // Экономическая теория. – 2006. – № 2. – С. 53–64.

102. Гайдай Т. В. Парадигма інституціоналізму: методологічний контекст : монографія / Т. В. Гайдай. – Київ, 2008. – 296 с.

103. Гапоненко В. Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / В. Ф. Гапоненко, А. Л. Беспалько, А. С. Власков. – Москва : Ось-89, 2007. – 208 с.

104. Гарафонова О. І. Концептуальні підходи до організаційного механізму реструктуризації інтегрованих корпоративних структур / О. І. Гарафонова // Альянс наук: учений – ученому : зб. наук. праць : II міжнар. період. наук.- практ. конференція. – Дніпропетровськ : НАУ «Ера», 2005. – Т. 1. – С. 24–27.

105. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика : монографія / О. І. Гарафонова ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – Київ, 2014. – 363 с.

106. Гаррет Б. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож ; пер. с англ. – Москва : Инфра-М, 2002. – 332 с.

107. Генеральна угода з тарифів і торгівлі (ГАТТ 1947) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_264

108. Генеральна угода про торгівлю послугами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/981_017

109. Географічна структура зовнішньої торгівлі послугами у 2015 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm

110. Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами у 2015 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/zd/ztt/ztt_u/ztt1215_u.htm

111. Глобальные трансформации. Политика, экономика и культура / Д. Хелд, Д. Гольдблатт, Э. Макгрю, Д. Перратон. – Москва : Праксис, 2004. – 576 с.

112. Голиков І. В. Сутність та еволюція поняття економічна безпека [Електронний ресурс] / І. В. Голиков // Проблеми економіки. –

2014. – № 1. – С. 309–314. – Режим доступу: http://www.problecon.com/pdf/2014/1_0/309_314.pdf

113. Гонта О. І. Теоретичні підходи до регіоналізму в умовах глобалізації / О. І. Гонта // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект : сб. науч. трудов. – 2007. – Ч. 1. – С. 154–160.

114. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 – «Економіка, організація і управління підприємствами» / К. С. Горячева ; Київський нац. ун-т технологій та дизайну. – Київ, 2006. – 16 с.

115. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436–IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

116. Государственное регулирование рыночной экономики : учебник / под общ. ред. В. И. Кушлина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во РАГС, 2005. – 832 с.

117. Гофман И. Анализ фреймов: эссе об организации повседневного опыта / И. Гофман. – Москва : Ин-т социологии РАН, 2004. – 752 с.

118. Гохберх О. Ю. Інтернаціоналізація рекламної індустрії України: теоретичні основи дослідження, тенденції та проблеми / О. Ю. Гохберх // Культура народів Причорномор'я. Проблемы материальной культуры. – Экономические науки. – 2011. – № 216. – С. 35–39.

119. Гребельник О. П. Основы таможенного дела : учеб. пособие / О. П. Гребельник. – Москва : ЦУЛ, 2003. – 600 с.

120. Григорова-Беренда Л. Зовнішньоекономічна безпека: сутність та загрози / Л. Григорова-Беренда // Проблеми економіки. – 2010. – № 2. – С. 39–46.

121. Григорчук М. В. Напрями діяльності підрозділів Державної служби боротьби з економічною злочинністю МВС України в системі зовнішньоекономічної безпеки держави / М. В. Григорчук // Науковий вісник Київського національного університету внутрішніх справ. – 2010. – № 1. – С. 147–155.

122. Грин М. Управление изменениями / М. Грин ; пер. с англ. – Санкт-Петербург, 2007. – 360 с.

123. Грунин О. А. Экономическая безопасность организации / О. А. Грунин, С. О. Грунин. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 160 с.

124. Губанов Д. А. Социальные сети: модели информационного влияния, управления и противоборства / Д. А. Губанов, Д. А. Новиков, А. Г. Чхартишвили. – Москва : Изд-во физ.-мат. литературы, 2010. – С. 10–11.

125. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Д. Н. Келли ; пер. с англ. – Москва : Дело, 2000. – 376 с.
126. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество / Дж. Гэлбрейт. – Москва : Прогресс, 1969. – 308 с.
127. Дайнеко А. Е. Критерии эффективности внешнеэкономической деятельности и интеграции стран в мировую экономику / А. Е. Дайнеко // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально- экономического развития : материалы 4-й междунар. науч. конф. (г. Минск, 2–3 октября 2003 г.). – Минск, 2003. – Т. 1. – С. 375–388.
128. Дацків Р. М. Вплив глобалізації на зовнішньоекономічну безпеку України / Р. М. Дацків // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 12. – С. 129–137.
129. Дацків Р. М. Економічна безпека у глобальному вимірі / Р. М. Дацків // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7 (37). – С. 143–153.
130. Дафт Р. Л. Менеджмент : учебник / Р. Л. Дафт ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – Санкт-Петербург, 2009. – 498 с.
131. Дегтярова О. И. Внешнеэкономическая деятельность : учеб. пособие / О. И. Дегтярова, Т. Н. Полякова, С. В. Соркисов. – Москва : Дело, 2006. – 424 с.
132. Делягин М. Мир 2010–2020 годов: некоторые базовые тенденции и требования к России / М. Делягин. – Москва, 2002. – 424 с.
133. Джуха В. М. Микроэкономика : учебник / В. М. Джуха, Е. А. Панфилова. – Москва ; Ростов-на-Дону : МарТ, 2004. – 255 с.
134. Дикань В. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємства : монографія / В. Л. Дикань, І. Л. Назаренко. – Харків : УкрДАЗТ, 2010. – 142 с.
135. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посібник / М. І. Дідківський. – Київ : Знання, 2006. – 462 с.
136. Домашенко А. Д. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Домашенко Марина Дмитрівна. – Суми, 2012. – 200 с.
137. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посібник / Г. М. Дроздова. – Київ : ЦУЛ, 2002. – 172 с.
138. Дубецька С. П. Економічна безпека підприємств України / С. П. Дубецька // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України : зб. матеріалів наук.-практ. конф.

(м. Київ, 16–17 травня 2001 р.) / редкол.: І. І. Тимошенко (голова) [та ін.]. – Київ : Європ. університет, 2003. – С. 146–171.

139. Дулеба Н. В. Визначальні фактори впливу на економічну безпеку автотранспортних підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Дулеба // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. – 2011. – Вип. 8. – С. 289–291. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Upsal_2011_8_78.pdf

140. Дьяконов В. П. Фреймовая модель представления знаний / В. П. Дьяконов, А. В. Борисов // Основы искусственного интеллекта. – Смоленск, 2007. – 30 с.

141. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропівного. – Київ : КНЕУ, 2001. – 526 с.

142. Економічна безпека : навч. посібник / за заг. ред. З. С. Варналія. – Київ : Знання, 2009. – 647 с.

143. Економічна безпека підприємства в конкурентному середовищі : монографія / М. П. Войнаренко, Т. Т. Дуда, В. В. Лук'янова, О. Ф. Яременко ; за наук. ред. М. П. Войнаренка. – Хмельницький : ХНУ, 2008. – 382 с.

144. Економічна безпека підприємств, організацій та установ [Електронний ресурс] : навч. посібник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко [та ін.]. – Київ : Правова єдність, 2009. – 544 с. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1663080551264/ekonomika/ekonomichna_bezpeka_pidpriemstv_organizatsiy_ta_ustanov

145. Економічна безпека суб'єктів підприємництва [Електронний ресурс] : навч. посібник / за заг. ред. М. І. Зубка. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 226 с. – Режим доступу: <http://ifsa.kiev.ua/files/ekonomsec.pdf>

146. Експорт товарів та послуг України (за підсумками 2015 року) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=25846294-712e-4d4d-b225-6aa4ea1c59ca&title=Eksport TovarivTaPoslugUkraini-zaPidsumkami2015-Roku](http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=25846294-712e-4d4d-b225-6aa4ea1c59ca&title=Eksport%20TovarivTaPoslugUkraini-zaPidsumkami2015-Roku)

147. Елисеєв А. Н. Институциональный анализ интеллектуальной собственности : учеб. пособие / А. Н. Елисеєв, И. Е. Шульга. – Москва : Инфра-М, 2005. – 192 с.

148. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – Київ : НАДУ, 2010. – 820 с.

149. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. При Президентові України ; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 7: Державне управління в умовах глобальної та європейської інтеграції / наук.-ред. колегія: І. А. Грицяк (співголова), Ю. П. Сурмін (співголова) та ін. – 2011. – 764 с.

150. Жаліло Я. А. До формування категоріального апарату науки про економічну безпеку / Я. А. Жаліло // Стратегічна панорама. – 2004. – № 3. – С. 97–104.

151. Живко З. Б. Комплексна система економічної безпеки підприємства як чинник забезпечення підприємництва [Електронний ресурс] / З. Б. Живко, Н. В. Блюк, М. О. Живко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2012. – Вип. 8 (1). – С. 127–134. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apreg_2012_8\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apreg_2012_8(1)_23).

152. Законодавство з ліцензування та нетарифного регулювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/netarifne_regul/ukr/2909.html

153. Зачко О. Б. Методологія безпеко-орієнтованого управління проектами розвитку складних систем (на прикладі цивільного захисту) : дис. ... д-ра техн. наук : 05.13.22 / Зачко Олег Богданович ; ЛДУ БЖД. – Львів, 2015. – 342 с.

154. Зеркалов Д. В. Безпека комерційної діяльності. У 2 кн. Кн. 2: Захист : довідник / Д. В. Зеркалов. – Київ : Основа, 2006. – 800 с.

155. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посібник / за ред. О. В. Шкурупій. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 248 с.

156. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник / І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман ; за ред. І. В. Багрової. – Київ : Центр навч. л-ри, 2004. – 580 с.

157. Зовнішньоторговельний баланс України у 2015 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm

158. Зовнішня торгівля України послугами у 2015 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm

159. Зовнішня торгівля України товарами у 2015 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm

160. Зотов В. В. Институциональные проблемы реализации системных функций экономики / В. В. Зотов, В. Ф. Пресняков, В. О. Розенталь // Экономическая наука современной России. – 2001. – № 3. – С. 51–69.

161. Иванов А. В. Экономическая безопасность предприятий : метод. пособие / А. В. Иванов, В. В. Шлыков. – Москва : Выраж-Центр, 1995. – 40 с.

162. Ильяшенко С. И. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С. И. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3 (21). – С. 12–19.

163. Индекс верховенства закона в странах мира 2014 = The World Justice Project: The Rule of Law Index 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2014/03/07/6614>

164. Индекс верховенства закона в странах мира 2015 = The World Justice Project: The Rule of Law Index 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/research/rule-of-law-index/info#ukraine>

165. Индекс вовлеченности стран мира в международную торговлю 2014 = The Global Enabling Trade Index 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/the-global-enabling-trade-index/info#ukraine>

166. Институты: от заимствования к выращиванию / Я. Кузьминов, В. Радаев, А. Яковлев, Е. Ясин // Вопросы экономики. – 2005. – № 5. – С. 5–27.

167. Институциональная среда, российский вариант / О. А. Степанова, Л. А. Алтынникова, Е. И. Минакова, И. В. Кузнецова // Российское предпринимательство. – 2009. – № 1. – Вып. 2. – С. 36–39.

168. Институциональная экономика : учебник / под ред. А. Н. Олейника. – Москва : Инфра-М, 2005. – 704 с.

169. Интеллектуальный потенциал / В. Егоров, А. Еременко, С. Тескина, Н. Дзукоева // Государственная служба. – 2001. – № 1 (11). – С. 31–42.

170. Иншаков О. В. Лингвистика институциональной экономики : монография / О. В. Иншаков, Д. П. Фролов. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2010. – 280 с.

171. Иншаков О. Эволюционная перспектива экономического институционализма / О. Иншаков, Д. Фролов // Вопросы экономики. – 2010. – № 9. – С. 63–77.

172. Иншаков О. В. Экономические институты и институции: к вопросу о типологии и классификации / О. В. Иншаков // Социологические исследования. – 2003. – № 9. – С. 42–51.

173. Ібрагімов Е. Е. Принципи побудови системи економічної безпеки підприємств [Електронний ресурс] / Е. Е. Ібрагімов // Глобальні та національні проблеми економіки – 2015. – Вип. 6. – С. 330–333. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/67.pdf>

174. Іванова Н. С. Сучасні принципи забезпечення ефективної системи економічної безпеки підприємства / Н. С. Іванова // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2011. – Вип. 7 (2). – С. 57–61.

175. Іванченко Н. О. Фреймово-онтологічне моделювання фінансової складової економічної безпеки підприємства / Н. О. Іванченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4 (130). – С. 300–304.

176. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства : навч. посібник / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський. – Київ : ЦУЛ, 2009. – 256 с.
177. Ігнат'єва І. А. Методологічні підходи щодо формування концептуальної моделі стратегічного управління промисловим підприємством / І. А. Ігнат'єва // Економіка і держава. – 2006. – № 2. – С. 44–48.
178. Ілляшенко О. В. Методологічні засади формування та функціонування механізмів системи економічної безпеки підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04, 21.04.02 / Ілляшенко Олена Вікторівна ; Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. – Северодонецьк, 2016. – 516 с.
179. Інституційні засади формування економічної системи України: теорія і практика / за ред. З. Ватаманюка. – Львів : Новий Світ-2000, 2005. – 648 с.
180. Історія економічних учень : підручник / Л. Я. Корнійчук, Н. О. Татаренко, А. М. Поручник [та ін.] ; за ред. Л. Я. Корнійчук, Н. О. Татаренко. – Київ : Вид-во КНЕУ, 1999. – 564 с.
181. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – Москва : Добрая книга, 2006. – 360 с.
182. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посібник / М. І. Камлик. – Київ : Атіка, 2005. – 432 с.
183. Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы / Н. Капустин // Бизнес-Информ. – 1999. – № 11–12. – С. 45–47.
184. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс ; пер. с англ. Н. Н. Любимова ; под ред. Л. П. Куракова. – Москва : Гелиос АРВ, 2002. – 351 с.
185. Кирдина С. Г. Моделирование самоорганизации экономики отраслей с повышающимися и понижающимися предельными издержками / С. Г. Кирдина, С. Ю. Малков // Эволюционная теория, теория самовоспроизводства и экономическое развитие : материалы 7-го междунар. симп. по эволюционной экономике (г. Пущино, Московская обл., 14–15 сентября 2007 р.) / отв. ред. В. И. Маевский, С. Г. Кирдина. – Москва : Ин-т экономики РАН, 2008. – С. 121–142.
186. Киреев А. П. Международная экономика. В 2 ч. Ч. 1: Международная микроэкономика: движение товаров и факторов производства / А. П. Киреев. – Москва : Международные отношения, 1997. – 415 с.
187. Кірієнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 – «Економіка підприємства і організація виробництва» / А. В. Кірієнко ; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – Київ, 2000. – 19 с.

188. Клейнер Г. Б. Особенности процессов формирования и эволюции социально-экономических институтов в России : препринт / Г. Б. Клейнер. – Москва, 2001. – 53 с.

189. Клейнер Г. Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность : учебник / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – Москва : ОАО «Изд-во «Экономика», 1997. – 288 с.

190. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия / Д. Ковалев, Т. Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – № 10. – С. 48–51.

191. Коваленко М. А. Економічна безпека корпоративного підприємства : навч. посібник / М. А. Коваленко, І. І. Нагорна, Н. В. Радванська. – Херсон : Олді-плюс, 2009. – 403 с.

192. Коваленко Ю. М. Сутність інституційного середовища фінансового сектора економіки / Ю. М. Коваленко // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 1 (23). – С. 92–97.

193. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – Київ : Лібра, 2003. – 280 с.

194. Козаченко Г. В. Інституційна теорія: зміст, еволюція та сучасне застосування / Г. В. Козаченко, В. О. Пантюхін // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. праць. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2008. – Вип. 20. – С. 67–72.

195. Козик В. В. Міжнародні економічні відносини : навч. посібник / В. В. Козик, Л. А. Панкова, Н. Б. Даниленко. – Київ : Знання, 2008. – 406 с.

196. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы : учеб. пособие / Б. Коласс ; пер. с фр. под ред. Я. В. Соколова. – Москва : Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с.

197. Конвенция Организации Объединенных Наций о договорах международной купли-продажи товаров (Вена, 1980 г.) (КМКПТ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uncitral.org/pdf/russian/texts/sales/cisg/V1056999-CISG-e-book-r.pdf>

198. Конвенція про гербовий збір щодо переказного і простого векселів від 7 червня 1930 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_008

199. Конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів від 19 травня 1956 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_234

200. Конвенція про міжнародні залізничні перевезення (КОТФ) від 9 травня 1980 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_291

201. Конвенція, що має на меті вирішення деяких колізій законів про чеки від 19 березня 1931 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_867

202. Конвенція, якою запроваджено Уніфікований закон про переказні векселі і прості векселі від 7 червня 1930 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/995_009

203. Конституція України від 28.06.1996, № 254к/96-В [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

204. Концептуалізація оцінювання митних процедур в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності : монографія / за заг. ред. І. Г. Бережнюка. – Хмельницький : ПП Мельник А.А., 2015. – 196 с.

205. Концепція економічної безпеки України / кер. проекту В. М. Гесць ; Ін-т екон. прогнозування НАН України. – Київ : Логос, 1999. – 56 с.

206. Концепція (основи державної політики) національної безпеки України // Національна безпека України (1994–1996 рр.) : наук. доп. НІСД / за ред. О. Ф. Белова [та ін.]. – Київ, 1997. – 200 с.

207. Копитко М. І. Виявлення слабких сигналів середовища функціонування як запорука формування високого рівня економічної безпеки промислових підприємств / М. І. Копитко // Економіка і держава. – 2014. – № 11. – С. 24–27.

208. Копійка В. В. Європейський Союз: історія і засади функціонування : навч. посібник / В. В. Копійка, Т. І. Шинкаренко ; за ред. Л. В. Губерського. – Київ : Знання, 2009. – 751 с.

209. Кордон М. В. Європейська та євроатлантична інтеграція України : навч. посібник / М. В. Кордон. – Київ : ЦУЛ, 2008. – 171 с.

210. Королев М. И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии : монография / М. И. Королев. – Москва : Экономика, 2011. – 284 с.

211. Косолапов Н. Глобализация: существенные и международно-политические аспекты / Н. Косолапов // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 3. – С. 69–73.

212. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. В. Б. Бобровой. – Москва : Ростинтэр, 1996. – 704 с.

213. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Р. Коуз. – Москва : Дело ЛТД при участии изд-ва «Catallaxy», 1993. – 192 с.

214. Коцко Т. А. Структурні диспропорції економіки України і пріоритети політики переходу до моделі сталого розвитку / Т. А. Коцко / Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. ім. проф. Балацького О. Ф. (м. Суми, 6–8 травня 2014 р.) :

у 2 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко, О. В. Люльова. – Суми : Сумський державний університет, 2014. – Т. 1. – С. 175–177.

215. Кракос Ю. Б. Подход к оценке уровня финансовой составляющей экономической безопасности предприятия / Ю. Б. Кракос, Н. И. Серик // *Економіка. Фінанси. Право.* – 2006. – № 12. – С. 7–12.

216. Крапивний І. В. Глобалізація: сутність, чинники та етапи розвитку / І. В. Крапивний // *Вісник СумДУ. Серія Економіка.* – 2008. – № 1. – С. 129–137.

217. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств в умовах ринкової економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Кузенко Тетяна Борисівна ; Європейський університет фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – Київ, 2003. – 194 с.

218. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге вид., випр., доп. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с.

219. Кумар С. Структурна динаміка внутрішньогалузевої торгівлі між Індією та Бангладеш у 1975–2010 роках / С. Кумар, Ш. Ахмед // *Міжнародна економічна політика.* – 2014. – Вип. № 2 (21). – С. 5–31.

220. Лешли Дж. Работать с маленькими детьми: поощрять их развитие и решать проблемы / Дж. Лешли. – Москва : Просвещение, 1991. – 221 с.

221. Листопад М. Е. Эволюция представлений об экономической безопасности [Электронный ресурс] / М. Е. Листопад // *Теория и практика общественного развития.* – 2011. – № 3. – С. 385–387. – Режим доступа: http://www.teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2011/3/ekonomika/listopad.pdf

222. Ліпич Г. Л. Фактори впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств / Г. Л. Ліпич, А. О. Фатенок-Ткачук // *Економіка та держава.* – 2008. – № 5. – С. 29–32.

223. Ліпкан В. А. Національна і міжнародна безпека: у визначеннях та поняттях : словник-довідник / В. А. Ліпкан, О. С. Ліпкан. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Київ : Текст, 2008. – 398 с.

224. Лозинська Т. М. До проблеми вживання термінів «інститут» і «інституція» в контексті інституціонального аналізу / Т. М. Лозинська // *Бізнес Інформ.* – 2014. – № 7. – С. 8–13.

225. Локк Дж. Два трактати про правління / Дж. Локк // *Філософія політики : хрестоматія.* У 4 т. – Київ : Знання України, 2003. – Т. 1. – С. 325–330.

226. Лук'яненко Д. Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності : навч. посібник / Д. Г. Лук'яненко. – Київ : КНЕУ, 2005. – 204 с.

227. Луцишин П. В. Європейські інтеграційні процеси: формування єдиного ринку : монографія / П. В. Луцишин, С. В. Федонюк. – Луцьк : Волинська обласна друкарня, 2004. – 200 с.

228. Ляшенко О. М. Аналітичний огляд сучасних підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Ляшенко // Вісник Запорізького національного університету. – 2014. – № 1 (21). – С. 254–263. – Режим доступу: file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/Vznu_eco_2014_1_32.pdf

229. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія / О. М. Ляшенко. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. – 400 с.

230. Мак-Мак В. П. Служба безпеки підприємства як суб'єкт частної правоохоронительної діяльності / В. П. Мак-Мак. – Москва : Спутник+, 2003. – 220 с.

231. Мак-Мак В. П. Служба безпеки підприємства. Організаційно-управленчі та правові аспекти діяльності / В. П. Мак-Мак. – Москва : Мир безпеки, 1999. – 160 с.

232. Маковоз Е. У. Необхідність тимбилдинга на всіх стадіях колективного розвитку / Е. У. Маковоз, У. Л. Сторожилова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 25. – С. 124–125.

233. Малік М. Інститути та інституції у розвитку інтегральних процесів в аграрній сфері / М. Малік, О. Т. Шпикуляк // Економіка АПК. – 2013. – № 4. – С. 86–93.

234. Манцуров І. Г. Інституційне планування в системі державного регулювання економіки : монографія / І. Г. Манцуров. – Київ : НДЕІ, 2011. – 655 с.

235. Матурана У. Древо познання / У. Матурана, Ф. Варела ; пер. с англ. Ю. А. Данилова. – Москва : Прогресс-Традиция, 2001. – 223 с.

236. Машталір Я. П. Формування структури механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства / Я. П. Машталір // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 5. – Т. 2. – С. 54–57.

237. Мекшун Л. М. Сутність та рівні економічної безпеки [Електронний ресурс] / Л. М. Мекшун // Імперативи розвитку у суспільно-економічних системах в умовах глобалізації : тези доп. V міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 7–8 червня 2013 р.). – Чернігів : ЧДІЕУ, 2013. – С. 47–48. – Режим доступу: file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%20%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/Vznu_eco_2014_1_32.pdf

- BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/
Downloads/IMPERATIVI_2013.pdf
238. Мельник А. В. Антикризисное управление организацией по слабым сигналам : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Мельник Александр Васильевич. – Москва : РГБ, 2003. – 188 с.
239. Мельник Л. Г. Экономика и информация: экономика информации и информация в экономике : энциклопедический словарь / Л. Г. Мельник. – Сумы : Университетская книга, 2005. – 384 с.
240. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України [Електронний ресурс] : затв. наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 р., № 1277. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>
241. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня економічної безпеки України / за ред. акад. НАН України С. І. Пирожкова. – Київ : НІПМБ, 2003. – 42 с.
242. Минаев Г. А. Безопасность организации : учеб. пособие / Г. А. Минаев. – Москва : Логос, 2008. – 368 с.
243. Минский М. Фреймы для представления знаний / М. Минский. – Москва : Энергия, 1979. – 151 с.
244. Митний кодекс України від 13.03.2012 р., № 4495–VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
245. Мігус І. П. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] / І. П. Мігус, С. М. Лаптев // Ефективна економіка. – 2011. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=821>
246. Міжнародні відносини: історія, теорія, економіка : навч. посібник / за ред. М. З. Мальського, Ю. М. Мороза. – Львів, 2002. – 397 с.
247. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія, 2009. – 544 с.
248. Моделирование экономической безопасности: держава, регіон, підприємство : монографія / за ред. В. М. Гейця. – Харків : ВД «Інжек», 2006. – 240 с.
249. Момот Т. В. Ключові загрози забезпечення економічній безпеці оборонної промисловості України / Т. В. Момот, Н. Е. Аванесова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ» : зб. наук. пр. ; темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2015. – № 59 (1168). – С. 138–143.
250. Мохненко А. С. Особливості реалізації організаційно-економічних змін на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] /

А. С. Мохненко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 9–13. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue_2014_3_3

251. Назаренко М. А. Комплексний механізм реалізації євроінтеграційної політики України [Електронний ресурс] : дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.02 – «Механізми державного управління» / Назаренко Марина Олександрівна. – Одеса, 2014. – 218 с. – Режим доступу: <http://www.oridu.odessa.ua/8/4/doc/dis%20Naz.pdf>

252. Нестеренко О. П. Історія економічних вчень: опорний конспект / О. П. Нестеренко. – Київ : МАУП, 2002. – 128 с.

253. Нижник В. М. Економічна безпека виробничих систем / В. М. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 5. – Т. 1. – С. 7–10.

254. Никитина Л. Н. Обоснование наиболее опасных угроз экономической безопасности промышленного предприятия [Электронный ресурс] / Л. Н. Никитина, М. Б. Афаунова // Корпоративное управление и инновационное развитие Севера : вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2012. – № 4. – Режим доступа: http://elibrary.ru/full_text.asp?id=18345790

255. Норберт Т. Управление изменениями / Т. Норберт // Вестник McKinsey. – 2004. – № 2 (7). – С. 9–15.

256. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт ; пер. с англ. А. Н. Нестеренко. – Москва : Фонд «Начала», 1997. – 180 с.

257. Норт Д. Институциональные изменения: рамки анализа / Д. Норт // Вопросы экономики. – 1997. – № 3. – С. 6–17.

258. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Д. Норт ; пер. з англ. І. Дзюб. – Київ : Основи, 2000. – 198 с.

259. Одинцов А. А. Экономическая и информационная безопасность предпринимательства : учеб. пособие / А. А. Одинцов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Академия, 2008. – 336 с.

260. Олейник А. Н. Институциональная экономика : учеб. пособие / А. Н. Олейник. – Москва : Инфра-М, 2000. – 416 с.

261. Орлов О. А. Маржинальная прибыль в экономических расчетах на промышленных предприятиях : монография / О. А. Орлов, Е. Г. Рясных. – Киев : Скарбы, 2003. – 132 с.

262. Основи психології : підручник / за заг. ред. О. В. Киричука, В. А. Роменця. – Київ : Либідь, 2002. – 630 с.

263. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность) : учеб.-практ. пособие / под ред. Е. А. Олейникова. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «ИнтелСинтез», 1997. – 288 с.

264. Отенко І. П. Економічна безпека підприємства : навч. посібник / І. П. Отенко, Г. А. Івашенко, Д. К. Воронков. – Харків : ХНЕУ, 2012. – 256 с.

265. Парсяк В. Н. Малий бізнес в системі корпоративних відносин : монографія / В. Н. Парсяк. – Херсон : Олді-плюс, 2003. – 456 с.

266. Патологія [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F>

267. Пашнюк Л. Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх нейтралізації [Електронний ресурс] / Л. Пашнюк // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2013. – № 10 (151). – С. 93–97. – Режим доступу: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/articles/2013/151/024.pdf>

268. Перепелица Г. В. Формирование институциональной среды в российской экономике : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Перепелица Галина Викторовна. – Казань, 2006. – 192 с.

269. Петленко Ю. В. Інституційний аналіз фінансів вертикально-інтегрованих структур в Україні [Електронний ресурс] / Ю. В. Петленко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. – 2014. – № 1 (154). – С. 69–77. – Режим доступу: <http://cyberle-ninka.ru/article/n/institutsiyniy-analiz-finansiv-vertikalno-integrovanih-struktur-v-ukrayini>

270. Петросян Л. А. Теория игр : учеб. пособ. для университетов / Л. А. Петросян, Н. А. Зенкевич, Е. А. Семина. – Москва : Высшая школа, Книжный дом «Университет», 1998. – 304 с.

271. Плетнев Д. А. Внутренние институты фирмы / Д. А. Плетнев // Вестник Челябинского государственного университета. – 2007. – № 10 (88). – С. 122–131.

272. Погорелов Ю. С. Вплив стратегічних орієнтирів вітчизняних підприємств суб'єктів ЗЕД на економічну безпеку на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Ю. С. Погорелов, Н. І. Гавловська // Економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія. В 3 т. / за заг. ред. В. О. Онищенко, Г. В. Козаченко. – Полтава : ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2016. – Т. 1. – С. 209–239.

273. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р., № 2755–VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

274. Пожуєва Т. О. Диференціація принципів економічної безпеки підприємства та дослідження її складових / Т. О. Пожуєва // Вісник Приазовського державного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – Вип. 22. – С. 135–143.

275. Половнев К. С. Механизм обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Половнев Константин Сергеевич. – Екатеринбург, 2002. – 134 с.

276. Поняття економічної безпеки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.superinf.ru/view_helpstud.php?id=543

277. Постсоветский институционализм : монография / под ред. Р. М. Нуреева, В. В. Дементьева. – Донецк : Каштан, 2005. – 480 с.

278. Про Антимонопольний комітет України [Електронний ресурс] : закон України від 26.11.1993 р., № 3659–ХІІ. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>

279. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] : закон України від 07.12.2000 р., № 2121–ІІІ. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>

280. Про внесення змін до декретів Кабінету Міністрів України про валютне регулювання [Електронний ресурс] : закон України від 25.11.1993 р., № 3651–ХІІ. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3651-12>

281. Про деякі питання регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.1999 р., № 756. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/756-99-%D0%BF>

282. Про затвердження Інструкції про порядок здійснення розрахунків у іноземній валюті за експортно-імпортними операціями на умовах відстрочки платежів чи поставок [Електронний ресурс] : наказ Національного банку України від 14.06.1994 р., № 85. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0085500-94>

283. Про затвердження нормативно-правових актів щодо ліцензування імпорту товарів та внесення змін до Порядку розгляду заявок на видачу ліцензій у сфері нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс] : наказ Міністерства економіки України від 14.09.2007 р., № 302. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1100-07>

284. Про затвердження положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів) [Електронний ресурс] : наказ Міністерства економіки та з питань Європейської інтеграції України від 06.09.2001 р., № 201. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0833-01>

285. Про затвердження Порядку розгляду заявок на видачу ліцензій у сфері нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяль-

ності [Електронний ресурс] : наказ Міністерства економіки та з питань Європейської інтеграції України від 01.04.2004 р., № 122. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0482-04>

286. Про затвердження Пояснень до Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] : наказ Державної фіскальної служби України від 09.06.2015 р., № 401. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v1561342-10>

287. Про здійснення розрахунків в іноземній валюті [Електронний ресурс] : закон України від 23.09.1994 р., № 185/94–ВР. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/185/94-%D0%B2%D1%80>

288. Про зовнішньоекономічну діяльність [Електронний ресурс] : закон України від 16.04.1991 р., № 959–ХІІ. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12/ed20120419>.

289. Про митний тариф України [Електронний ресурс] : закон України від 19.09.2013 р., № 584–VІІ. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/584-18>

290. Про міжнародне приватне право [Електронний ресурс] : закон України від 23.06.2005 р., № 2709–ІV. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2709-15>

291. Про місцеве самоврядування в Україні [Електронний ресурс] : закон України від 21.05.1997 р., № 280/97–ВР. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97>

292. Про основи національної безпеки України [Електронний ресурс] : закон України від 07.08.2015 р., № 964–ІV. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/964-15>

293. Про порядок державної реєстрації договорів (контрактів) про спільну інвестиційну діяльність за участю іноземного інвестора [Електронний ресурс] : положення Кабінету Міністрів України від 30.01.1997 р., № 112. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/112-97-%D0%BF>

294. Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті [Електронний ресурс] : закон України від 23.09.1994 р., № 185/94–ВР. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/185/94-%D0%B2%D1%80>

295. Про порядок ліцензування експорту товарів [Електронний ресурс] : наказ Міністерства економіки України від 09.09.2009 р., № 991. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0937-09>

296. Про регулювання товаробмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] : закон України від 23.12.1998 р., № 351–XIV. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/351-14>

297. Про систему валютного регулювання і валютного контролю [Електронний ресурс] : декрет Кабінету Міністрів України від

19.02.1993 р., № 15–93. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/15-93>

298. Про Стратегію сталого розвитку «Україна–2020» [Електронний ресурс] : указ Президента України від 12.01.2015 р., № 5/2015. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

299. Про страхування [Електронний ресурс] : закон України від 07.03.1996 р., № 85/96–ВР. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80>

300. Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.

301. Пригожин А. П. Современная социология организаций / А. П. Пригожин. – Москва : Интерпракс, 1995. – 132 с.

302. Приходько І. В. Політико-економічні бар'єри на шляху інтеграції України до ЄС [Електронний ресурс] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 – «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / Приходько Ірина Валеріївна. – Львів, 2015. – 224 с. – Режим доступу: http://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/dis_pryhodko.pdf

303. Прогнозування індикаторів, порогових значень та рівня економічної безпеки України у середньостроковій перспективі : аналіт. доповідь [Електронний ресурс] / Ю. М. Харазішвілі, Є. В. Дронь [та ін.]. – Київ : НІСД, 2014. – 117 с. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/prognoz-5238c.pdf>

304. Прокушев Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность / Е. Ф. Прокушев. – Москва : ИВЦ «Маркетинг», 1999. – 208 с.

305. Прутська О. О. Інституціоналізм і проблеми економічної поведінки в перехідній економіці : монографія / О. О. Прутська. – Київ : Логос, 2003. – 256 с.

306. Рамкова стратегія митного співробітництва між Україною та ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://arc.customs.gov.ua/dmsu/control/uk/publish/article;jsessionid=075437AF37509B2C6D2437A6E4F96088.app3:1?art_id=3457996&cat_id=296951

307. Рамочные стандарты безопасности и облегчения мировой торговли Всемирной таможенной организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/976_003

308. Рейтинг стран мира по уровню социального прогресса 2015 = The Social Progress Index 2015 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/research/social-progress-index/info#ukraine>

309. Рингланд Дж. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии / Дж. Рингланд ; пер. с англ. – 2-е изд. – Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 560 с.

310. Романюк В. В. Статистическая вероятность наличия ситуаций равновесия по Нешу в чистых стратегиях в диадической игре со

стохастически ограничиваемыми выигрышами для задачи реализации игрового моделирования рационального использования ресурсов с альтернативным выбором действия / В. В. Романюк // Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки. – 2014. – № 5. – С. 50–54.

311. Рудніченко Є. М. Вплив суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02 / Рудніченко Євгеній Миколайович. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 488 с.

312. Рудніченко Є. М. Інвестиційний менеджмент : навч. посібник / Є. М. Рудніченко, Є. Г. Рясних, Н. І. Гавловська. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 415 с.

313. Рудніченко Є. М. Мотивація інноваційного процесу промислового підприємництва в ракурсі євроінтеграції / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська // Сучасні проблеми управління підприємствами в умовах глобалізації та інтернаціоналізації : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. семінару. – Херсон–Прага : ПП Вишемирський В.С., 2011. – С. 276–279.

314. Рудніченко Є. М. Роль митних органів у формуванні зовнішньоекономічної безпеки держави / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Розробка механізму аналізу ризиків в контексті впровадження системи попереднього інформування про переміщення товарів та транспортних засобів через митний кордон : зб. тез наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Хмельницький, 17 вересня 2015 р.). – Хмельницький : Державний науково-дослідний інститут митної справи, 2015. – С. 8–10.

315. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства : монографія / Є. М. Рудніченко. – Луганськ : Промдрук, 2014. – 389 с.

316. Рудніченко Є. М. Сучасні тенденції та особливості нормативного регулювання у сфері ЗЕД / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, М. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 5. – Т. 3. – С. 169–172.

317. Рудніченко Є. М. Сучасні тенденції фінансування інноваційних проектів / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. Одеського державного економічного університету. – 2008. – № 30. – С. 332–336.

318. Рудніченко Є. М. Тактичне планування інвестиційної діяльності промислових підприємств / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 3. – Т. 3. – С. 70–73.

319. Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия / Е. Е. Румянцева. – Москва, 2005. – 724 с.
320. Рут Ф. Р. Міжнародна торгівля та інвестиції / Френклін Р. Рут, А. Філіпенко ; пер. з англ. із змінами та доп. Д. Олесневич [та ін.]. – Київ : Основи, 1998. – 743 с.
321. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту : навч. посібник / Є. Г. Рясних. – Київ : Академвидав, 2010. – 336 с.
322. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати ; пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. – Москва : Радио и связь, 1993. – 278 с.
323. Савіна Г. Г. Гармонізація інтересів підприємства в кризових умовах як основа забезпечення його соціально-економічної безпеки / Г. Г. Савіна, О. І. Зайцева // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 4. – Т. 1. – С. 229–231.
324. Сарапіна О. А. Облік зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник / О. А. Сарапіна, О. М. Єремян. – Херсон : ХНТУ, 2016. – 322 с.
325. Сардар'ян Л. С. Еволюція моделей міжнародної економічної інтеграції / Л. С. Сардар'ян // Зовнішня торгівля. Економічна безпека. – Київ : Крок, 2010. – № 2. – С. 72–81.
326. Силова Е. С. Качество институциональной среды и его влияние на экономический рост : автореф. дис. на соиск. науч. степени канд. экон. наук : 08.00.01 / Е. С. Силова ; Челябинский государственный университет. – Челябинск, 2007. – 20 с.
327. Симонова В. Л. Институты управления эндогенным опортунизмом в системе «принципал–агент» : автореф. дис. на соиск. науч. степени канд. экон. наук : 08.00.01 / В. Л. Симонова. – Екатеринбург, 2006. – 26 с.
328. Синай Я. Г. Введение в эргодическую теорию / Я. Г. Синай. – Москва : Фазис, 1996. – 132 с.
329. Система економічної безпеки держави : монографія / О. С. Власюк, А. І. Сухоруков, І. В. Недін [та ін.] ; Рада нац. безпеки і оборони України, Нац. ін-т проблем міжнар. безпеки. – Київ : СтилоС, 2010. – 685 с.
330. Скаржинский М. И. Избранные труды / М. И. Скаржинский. – Кострома : КГУ им. Н.А. Некрасова, 2005. – 752 с.
331. Скачков В. В. Анализ основных угроз экономической безопасности промышленного предприятия на современном этапе развития национальной экономики [Электронный ресурс] / В. В. Скачков. – Режим доступа: [http://bubook.net/book/394-aktualnye-yekonomicheskie-problemy-perexodnoj-yeko-nomiki-rossii-sbornik-nauchnyx-trudov-po-yeko-](http://bubook.net/book/394-aktualnye-yekonomicheskie-problemy-perexodnoj-yeko-nomiki-rossii-sbornik-nauchnyx-trudov-po-yeko)

nomike/21-skachkov-v-v-analiz-osno-vnyx-ugroz-yekonomicheskoy-bezopasnosti-promyshlennogo-predpriyatiya-na-sovre-mennom-yetape-razvitiyana-cionalnoj-yekonomiki.html

332. Скиннер Б. Ф. Технология поведения / Б. Ф. Скиннер // Американская социологическая мысль : тексты / под ред. В. И. Добренкова. – Москва : Изд-во полит. литературы, 1996. – С. 29–45.

333. Скорев М. М. Модернизация институциональной структуры российской системы образования / М. М. Скорев. – Ростов-на-Дону : Ростовский университет, 2004. – 191 с.

334. Скоробогатов А. С. Институциональная экономика. Курс лекций [Электронный ресурс] / А. С. Скоробогатов. – Санкт-Петербург : ГУ-ВШЭ, 2006. – Режим доступа: <http://ie.boom.ru/skorobogatov/theme6.htm>

335. Скрипт : краткий словарь когнитивных терминов / В. З. Демьянков, Е. С. Кубрякова, Ю. Г. Панкрац, Л. Г. Лузина ; под общ. ред. Е. С. Кубряковой. – Москва : Филологический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 1996. – С. 171–174.

336. Скрипт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/17733>

337. Словник термінів і понять з державного управління. – 2-ге вид., доп. і випр. – Київ : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.

338. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу і причини добробуту націй / А. Сміт. – Київ : Port-Royal, 2001. – 590 с.

339. Сорокіна І. В. Функціональні завдання та принципи формування системи економічної безпеки підприємства / І. В. Сорокіна // Бізнес Інформ. – 2011. – № 9. – С. 119–123.

340. Соснин А. С. Менеджмент безопасности предпринимательства / А. С. Соснин, П. Я. Прыгунов. – Киев : Европ. университет, 2002. – 504 с.

341. Спенсер Г. Опыты научные, политические и философские / Г. Спенсер. – Минск : Современный литератор, 1998. – 1407 с.

342. Список лауреатів Нобелівської премії з економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA_%D0%BB%D0%B0%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%B0%D1%82%D1%96%D0%B2_%D0%9D%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97_%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%BC%D1%96%D1%97_%D0%B7_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8

343. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., випр., допов. – Київ : Академвидав, 2007. – 472 с.

344. Статистичний збірник «Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2014 році» [Електронний ресурс]. – Київ : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2015. – 153 с. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ10_u.htm

345. Сторонянська І. Міжрегіональна інтеграція в Україні / І. Сторонянська, С. Шульц. – Львів : НАН України, Ін-т регіон. Досліджень, 2007. – 292 с.

346. Стрельніков В. Ю. Сучасні технології навчання у вищій школі : модул. посіб. для слухачів автор. курсів підвищ. кваліфікації викл. МПК ПУЕТ / В. Ю. Стрельніков, І. Г. Брітченко. – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 309 с.

347. Судоплатов А. П. Безопасность предпринимательской деятельности / А. П. Судоплатов, С. В. Лекарев. – Москва : Олма-Пресс, 2001. – 382 с.

348. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие / Ю. П. Сурмин. – Киев : МАУП, 2003. – 368 с.

349. Такман Б. У. Педагогическая психология: от теории к практике / Б. У. Такман ; пер. с англ. – Москва, 2002. – 570 с.

350. Тамбовцев В. Л. Контрактная модель стратегии фирмы / В. Л. Тамбовцев. – Москва : ТЕИС, 2000. – 83 с.

351. Тамбовцев В. Объект экономической безопасности России / В. Тамбовцев // Вопросы экономики. – 1994. – № 12. – С. 35–42.

352. Теория игр. История создания и применение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habrahabr.ru/company/ilkfinkom/blog/251017/>

353. Терещенко Д. С. К вопросу о количественной оценке институциональных факторов экономического роста [Электронный ресурс] / Д. С. Терещенко // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2012. – № 1. – Режим доступа: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/473.pdf>

354. Ткач О. В. Методологічний зміст понять інтернаціоналізація, інтеграція й глобалізація в сучасній науці / О. В. Ткач // Економічний аналіз. – 2009. – Вип. № 4. – С. 65–68.

355. Ткач А. А. Специфікація прав власності як базового економічного інституту інфраструктури ринку / А. А. Ткач // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. – 2004. – Вип. 75. – С. 229–235.

356. Товарна структура зовнішньої торгівлі за 2010 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/zd/tszt/tszt_u/tszt1210_u.htm

357. Товарна структура зовнішньої торгівлі за 2011 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/zd/tszt/tszt_u/tszt1211_u.htm

358. Товарна структура зовнішньої торгівлі за 2012 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt1212_u.htm
359. Товарна структура зовнішньої торгівлі за 2013 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt1213_u.htm
360. Товарна структура зовнішньої торгівлі за 2014 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt1214_u.htm
361. Товарна структура зовнішньої торгівлі за 2015 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt1215_u.htm
362. Триггер [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%B5%D1%80>
363. Турчина С. Г. Теоретичні підходи до аналізу зв'язку інституційного середовища з інноваційною діяльністю / С. Г. Турчина // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – Суми, 2012. – Вип. 3 (51). – С. 114–117.
364. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посібник / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 408 с.
365. Угода про асоціацію між Україною та ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/european-integration/ua-eu-association>
366. Удовик С. Л. Глобализация: семиотические подходы / С. Л. Удовик. – Киев : Ваклер, 2002. – 461 с.
367. Уильямсон О. Частная собственность и рынок капитала / О. Уильямсон // ЭКО. – 1993. – № 5. – С. 4–11.
368. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, отношенческая контрактация / О. Уильямсон. – Санкт-Петербург : Лениздат, 1996. – 702 с.
369. Уотсон Дж. Бихевиоризм : хрестоматия по истории психологии / Дж. Уотсон. – Москва : Просвещение, 1980. – С. 34–44.
370. Управление изменением : хрестоматия / подгот. К. Мэйби, Б. Мэйнон Уайт ; ред. З. Ш. Атаян. – 3-е изд., стер. – Жуковский : Изд-во МИМ ЛИНК, 2001. – 223 с.
371. Учасники ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/prof>
372. Філіпковська Л. О. Трагування категорії економічної безпеки авіатранспортного підприємства / Л. О. Філіпковська, О. О. Матвієнко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський на-

ціональний економічний університет ; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) [та ін.]. – Тернопіль : Економічна думка, 2014. – № 2. – Т. 16. – С. 180–186.

373. Фінансово-економічна безпека: стратегічна аналітика та аудиторський супровід : монографія / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; за заг. ред. Т. В. Момот. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 340 с.

374. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук ; за ред. Т. Г. Васильціва. – Львів, 2012. – 386 с.

375. Фишер Т. М. Координация управления качеством в свете теории трансакционных издержек [Электронный ресурс] / Т. М. Фишер. – Режим доступа: <http://www.ptpu.ru>

376. Фомин А. Мировой бизнес и политическая власть / А. Фомин // Экономическая безопасность государства. – 2010. – Т. 8. – № 3 (24). – С. 71–79.

377. Фомин А. Экономическая безопасность государства [Электронный ресурс] / А. Фомин // Международные процессы. – 2010. – № 3 (24). – Т. 8. – Режим доступа: <http://www.intertrends.ru/twenty-four/012.htm#note1>

378. Фролов Д. П. Проблемы теоретического анализа экономических институтов (на примере таможи) / Д. П. Фролов, О. В. Инютина // Журнал институциональных исследований. – 2010. – № 4. – Т. 2. – С. 106–119.

379. Фуруботн Э. Г. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории / Э. Г. Фуруботн, Р. Рихтер ; пер. с англ. под ред. В. С. Катькало, Н. П. Дроздовой. – Санкт-Петербург : Санкт-Петерб. гос. университет, 2005. – 702 с.

380. Харрод Р. Ф. К теории экономической динамики / Р. Ф. Харрод. – Москва : Иноиздат, 1959. – 202 с.

381. Ходжсон Дж. М. Скрытые механизмы убеждения: институты и индивиды в экономической теории / Дж. М. Ходжсон // Terra esopotamicus : сб. стат. рос. и зарубж. экономистов нач. XXI века. – Москва : Наука-Спектр, 2008. – С. 21–30.

382. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р., № 435–IV. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

383. Циганов В. В. Політична безпека і безпечна політика: складові, ознаки, стан, тенденції / В. В. Циганов. – Київ : Ніка-Центр, 2006. – 112 с.

384. Циганкова Т. М. Міжнародна торгівля : навч. посібник / Т. М. Циганкова, Л. П. Петрашко, Т. В. Кальченко. – Київ : КНЕУ, 2001. – 488 с.

385. Чесноков А. В. Зовнішньоекономічна безпека держави в умовах європейської інтеграції України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.05.01 / А. В. Чесноков ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – Київ, 2006. – 19 с.

386. Что такое триггер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psihosoma.com/trigger/>

387. Чубарь О. Г. Інститути та інституціональне середовище: теоретичні узагальнення засад економічного розвитку / О. Г. Чубарь // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. – Ужгород, 2013. – Вип. 3 (40). – С. 98–104.

388. Чугров С. Глобалізація, модернізація или інтернаціоналізація? / С. Чугров // Мировая экономика и международные отношения. – 2002. – № 4. – С. 19–21.

389. Чуйков Н. А. Количественный анализ конкурентной среды и концентрации на отдельных товарных рынках Кыргызской Республики / Н. А. Чуйков, Т. С. Абдыгулов, А. Д. Кадыралиев. – Бишкек : Университет Центральной Азии, 2013. – 30 с.

390. Чухно А. А. Інституціонально-інформаційна економіка : підручник / А. А. Чухно, П. М. Леоненко, П. І. Юхименко ; за ред. А. А. Чухна. – Київ : Знання, 2010. – 687 с.

391. Шарамко М. М. Критика определений и принципов бенчмаркинга / М. М. Шарамко // Социально-экономические и технические системы. – 2005. – № 6 (14). – С. 32–36.

392. Шарко М. В. Стратегическое управление развитием производства в условиях динамических изменений внешней среды / М. В. Шарко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – Херсон, 2013. – № 12 (1). – С. 151–157.

393. Шаститко А. Е. Неинституциональная экономическая теория / А. Е. Шаститко. – Москва : ТЕИС, 2002. – 591 с.

394. Шаститко А. Е. Предметно-методологические особенности новой институциональной экономической теории / А. Е. Шаститко // Вопросы экономики. – 2003. – № 1. – С. 24–41.

395. Швиданенко О. А. Зовнішньоекономічна безпека підприємства в умовах глобалізації / О. А. Швиданенко // Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 21 жовтня 2010 р.) / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: Г. О. Швиданенко (відп. за вип.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – С. 359–361.

396. Шевченко Ф. Економічна інтеграція та розвиток торговельних відносин між Україною та ЄС / Ф. Шевченко // Економічний вісник. – 2005. – № 1. – С. 16–18.

397. Шершньова З. С. Методичні основи формування моделей середовища функціонування організацій як «середовища інтересів» / З. С. Шершньова // Економічна організація та економічна освіта: взаємобумовленість стратегій розвитку (до 100-річчя д.е.н., проф. Бухало С. М.): зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 7–8 лютого 2006 р.). – Київ : КНЕУ, 2007. – С. 381–384.

398. Шестер І. В. Формування персоналу інноваційного підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Шестер Ірина Вадимівна. – Северодонецьк, 2016. – 429 с.

399. Шестопапов Г. Г. Зовнішньоекономічна складова економічної безпеки України [Електронний ресурс] / Г. Г. Шестопапов. – Режим доступу: <http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2002/fem/lutsenko/lib/shestopalow.htm>

400. Широкова Г. В. Теория «О» и Теория «Е» как стратегия организационных изменений / Г. В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 61–68.

401. Шкала Лайкерта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://psychologiya.com.ua/sh/4022-shkala-lajkerta.html>

402. Шлыков В. В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия / В. В. Шлыков. – Санкт-Петербург, 1999. – 138 с.

403. Щодо угод про вільну торгівлю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/economic-cooperation/trade-agreements>

404. Эволюция ВТО // Экономика и управление в зарубежных странах. – 2009. – № 5. – С. 13–23.

405. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов / В. С. Гусев, Б. И. Кузин, М. Д. Медников [и др.]. – Санкт-Петербург : ИД «Очарованный странник», 2001. – 288 с.

406. Экономическая безопасность : энциклопедия / авт.-сост. А. Т. Багаутдинов [и др.] ; пред. ред. кол. А. Г. Шаваев. – Москва : ИД «Правовое просвещение», 2001. – 511 с.

407. Энциклопедия кибернетики / отв. ред. В. М. Глушков (М–Я). – Киев : Гл. ред. Украинской Советской Энциклопедии, 1974. – Т. 2. – 576 с.

408. Эшби У. Р. Введение в кибернетику / У. Р. Эшби. – Москва : Мир, 1966. – 432 с.

409. Яремко Л. А. Глобалізований регіон та зовнішньоекономічна безпека України: теоретико-методологічний підхід : монографія / Л. А. Яремко. – Львів : Львівська комерційна академія, 2007. – 524 с.

410. Яременко О. Ф. Оцінка міжнародної складової економічної безпеки підприємства / О. Ф. Яременко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6. – Т. 3. – С. 136–138.
411. Яременко О. Ф. Формування концепції забезпечення зовнішньоекономічної безпеки підприємств / О. Ф. Яременко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 3. – Т. 3. – С. 28–32.
412. Ярочкин В. И. Предприниматель и безопасность / В. И. Ярочкин. – Москва : Экспертное бюро, 1994. – Ч. 2. – 112 с.
413. Anderson W. All connectedo nove. Vite in Globale Civilizzazione / W. Anderson. – Westview Press-Roma, 2001. – 310 p.
414. Bowen H. P. Multicountry, multifactor tests of the factor abundance theory / H. P. Bowen, E. E. Leamer, L. Sveikauskas // American Economic Review. – 1987. – Vol. 77. – № 5. – P. 791–809.
415. Buzan T. The mind map book / T. Buzan, B. Buzan. – Harlow : BBC Active, 2006. – 277 p.
416. Caves R. International corporations: The industrial economics of foreign investment / R. Caves // *Economica*. – 1971. – Vol. 38, Issue 149 (Feb). – Pp. L–27.
417. Commons J. Institutional economics: Its place in political economy / J. Commons. – New York : MacMillan, 1934. – 921 p.
418. Commons J. R. Institutional Economics / J. R. Commons // American Economic Review. – 1931. – Vol. 21. – P. 648–657.
419. Hamilton W. Institution. Encyclopaedia of the Social Sciences / W. Hamilton. – New York, 1932. – Vol. VIII. – P. 84.
420. Davis L. Institutional Change and American Economic Growth: A First Step towards a Theory of Institutional Innovation / L. Davis, D. North // *Journal of Economic History*. – 1970. – Vol. 30. – № 1. – P. 131–149.
421. Denmarko in internationale IT Perspectivo. Countri di Mano Possibilitico // A. Danis Strategydel informazzione societico. – Roma. – 2003. – P. 314–389.
422. Demsetz H. The Firm in Economic Theory: A Quiet Revolution / H. Demsetz // American Economic Review. – 1997. – Vol. 87. – № 2. – Pp. 426–429.
423. Doing Business 2015: международная торговля [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://russian.doingbusiness.org/data/exploretopics/trading-across-borders>
424. Domar E. D. Capital Expansion, Rate of Growth and Employment / E. D. Domar // *Econometrica*. – 1946. – Vol. 14. – № 2. – P. 137–147.
425. Dunning J. H. Multinational Enterprises and the Global Economy / J. H. Dunning. – Wokingham : Addison Wesley, 1992. – 232 p.

426. Epstein E. H. Globalization of Education / E. H. Epstein // Encyclopedia of Education / ed. in Chief J. W. Guthrie. – 2nd ed. – New York : Macmillan Reference USA, 2003. – Vol. 3. – P. 936–940.

427. Executive Order Establishing the Committee on Economic Security and the Advisory Council on Economic Security [Electronic resource] : Executive Order No. 6757 June 29, 1934 // Social Security : Official Social Security Website. – Mode of access: <http://www.ssa.gov/history/reports/ces/cesbookapen13.html>

428. Fu C. A group evidential reasoning approach based on expert reliability / C. Fu, J.-B. Yang, S.-L. Yang // European Journal of Operational Research. – 2015. – Vol. 246, Iss. 3. – P. 886–893.

429. Furubotn E. Institutions and Economic Theory. The Contribution of the New Institutional Economics / E. Furubotn, R. Richter // The University of Michigan Press. – 1998. – P. 2–6.

430. Global Enabling Trade Report 2014 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2014/#section=inside-cover>

431. Grubel H. G. Intra-Industry trade. The theory and measurement of international trade in differentiated products / H. G. Grubel, P. J. Lloyd. – New York, 1975. – 205 p.

432. Hamilton W. Institution. Encyclopaedia of the Social Sciences / W. Hamilton. – New York, 1932. – Vol. VIII. – 84 p.

433. Hamilton D. Technology and institutions are neither / D. Hamilton // Journal of Economic Issues. – 1986. – Vol. 20. – № 2. – P. 525–532.

434. Hawley A. H. Human Ecology. International Encyclopedia of the Social Sciences / A. H. Hawley ; ed. D. L. Sills. – New York : Macmillan, 1968. – P. 330.

435. Hennart J. A theory of multinational enterprise / J. Hennart. – Michigan : Michigan University Press, 1982. – 201 p.

436. Hodgetts R. International Management / R. Hodgetts, F. Luthans. – New York : Mc Graw-Hill, Inc., 1991. – 93 p.

437. Hymer S. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment / S. Hymer. – Massachusetts : Massachusetts Institute of Technology, 1960. – 198 p.

438. Jensen M. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs, and ownership structure / M. Jensen, W. Meckling // The Journal of financial economics. – 1976. – Vol. 3. – № 4. – P. 305–360.

439. Judit K. Competition law and consumer protection / K. Judit // Hague: KluwerLawInternational, 2012. – 468 p.

440. Kindleberger C. American Business Abroad: six lectures on direct investment / C. Kindleberger. – New Haven : Yale University Press, 1969. – 225 p.

441. Kotter J. P. Choosing Strategies for Change / J. P. Kotter, L. A. Schlesinger // *Harvard Business Review*. – 1979. – Iss. 57. – Pp. 106–114.
442. Leamer E. E. Sources of comparative advantage: theory and evidence / E. E. Leamer. – Cambridge : The MIT Press, 1984. – 169 p.
443. Lehnert W. G. The role of scripts in understanding / W. G. Lehnert // *Frame conceptions and text understanding*. – New York : Gruyter, 1980. – P. 79–95.
444. Memorandum Establishing the Council on International Economic Policy [Electronic resource]. – Mode of access: [www/presidence.ucsb.edu/ws/index.php&pid=3021](http://www.presidence.ucsb.edu/ws/index.php&pid=3021)
445. Oxley J. E. Institutional environment and the mechanism of governance: The impact of intellectual property protection on the structure of interfirm alliances / J. E. Oxley // *Journal of Economic Behavior & Organization*. – 1999. – № 38. – P. 283–309.
446. Palomares I. Low-dimensional visualization of experts' preferences in urgent group decision making under uncertainty / I. Palomares, L. Martínez // *Procedia Computer Science*. – 2014. – Vol. 29. – P. 2090–2101.
447. Poper K. Note in the Appendix to Lefebvre, Psychological Theory of Bipolarity and Reflexivity. – Lewiston ; New York : The Edwin Mellen Pres, 1992. – P. 243.
448. Robertson R. Globalization: Social Theory and Global Culture / R. Robertson. – London, 1992. – 211 p.
449. Romanuke V. V. Pure strategies Pareto efficient situations versus pure strategies Nash equilibrium situations by their stochastically constrained payoffs in dyadic game modeling of resources rational usage with alternative choice of action / V. V. Romanuke // *Herald of Khmelnytskyi national university. Technical sciences*. – 2014. – № 6. – С. 140–143.
450. Schmoller G. Grundriss der Allgemeinen Volkswirtschaftslehre / G. Schmoller. – Munich and Leipzig : Dunker und Humblot, 1901. – 482 s.
451. Schank R. C. Scripts, plans, goals, and understanding: An inquiry into human knowledge structures / R. C. Schank, R. P. Abelson. – Hillsdale : Erlbaum, 1977. – 248 p.
452. Siroen J.-M. L'international n'est pas le global: Pour un usage raisonne du concept de globalization / J.-M. Siroen // *Rev. d'economie polit.* – 2004. – № 6. – P. 681–698.
453. Social Progress Index 2015 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.socialprogressimperative.org/data/spi>
454. Sparrow O. Making use of scenarios – from the vague to the concrete / O. Sparrow // *Scenario & Strategy Planning*. – London : Ark Publishing, 2000. – Vol. 2 (5). – P. 18–21.

455. Stachowiak Z. Bezpieczenstwo ekonomiczne / Z. Stachowiak ; pod red. W. Stankiewiczza, AON // *Ekonomika obrony*. – Warszawa, 1994. – S. 187–188.
456. Sturgeon T. J. How Do We Define Value Chains and Production Networks? [Electronic resource] / T. J. Sturgeon. – Bellagio, Italy, 2000. – Mode of access: <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/vcdefine.pdf>
457. Sturges H. The choice of a class interval / H. Sturges // *J. Amer. Statist. Assoc.* – 1926. – Vol. 21. – P. 65–66.
458. The Global Enabling Trade Report 2014 [Electronic resource]: World Economic Forum 91–93 route de la Capite CH-1223 Coligny / Geneva Switzerland. – 341 p. – Mode of access: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalEnablingTrade_Report_2014.pdf
459. Thomdike E. L. Intelligence and its use / E. L. Thomdike // *Harper's Magazine*. – 1920. – P. 227–235.
460. Thompson J. D. Organizations in Action / J. D. Thompson. – New York, 1967. – P. 51–61.
461. Vernon R. International investment and international trade in the product cycle / R. Vernon // *Quarterly Journal of economics*. – 1966. – Vol. 80, Issue 2. – Pp. 190–207.
462. Viner J. The Customs Union Issue / J. Viner. – New York : Carnegie Endowment for International Peace, 1950. – 221 p.
463. Williamson O. E. Markets, Hierarchies, and the Modern Corporation / O. E. Williamson // *Journal of Economic Behavior and Organization*. – 1992. – P. 335–352.
464. Williamson O. E. Reflection on the new institutional economics / O. E. Williamson // *Journal of theoretical and institutional economics*. – 1985. – Vol. 141. – № 1. – P. 187–195.
465. WJP Rule of Law Index 2015 [Electronic resource]. – Mode of access: http://worldjusticeproject.org/sites/default/files/roli_2015_0.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Аналіз класифікацій об'єктів дестабілізуючого впливу

Класифікаційна ознака	Вид	
<i>Васильців Т. [32, с. 79]</i>		
Системні ризики безпеки підприємництва на посттрансформаційному етапі розвитку економіки	За наслідками конфлікту інституційних інтересів	Формування олігархічних структур
		Монополізація економіки
		Приватнодержавний корпоратизм
		Надмірна політизація економіки
	За формами нелегітимного формування власності	Фіктивне банкрутство
		«Непрозора» приватизація
		Лобіювання доступу до державних ресурсів
		Створення фіктивних підприємств
	За формами корупційних дій у системі державного управління	Сприяння афільованим структурам
		Кримінальне лобіювання
		Інвестування за рахунок державного бюджету
		Створення псевдопідприємств
	За перешкодами легалізації економіки	Наявність трансакційних витратків при розриві нелегальних стосунків
		Збільшення витратків при легітимній діяльності
		Ускладнення доступу до дефіцитних державних екстерналій
	За передумовами недобросовісної конкуренції	Незабезпеченість гарантій права власності
		Нестабільність «правил гри»
		Недосконала податкова, фінансово-кредитна політика
		«Клієнтські» відносини влади та бізнесу
		Афільованість управління підприємствами
За негативними наслідками трансформації економіки	Відсутність ринку продажу бізнесу	
	Спад виробництва	
	Порушення виробничих і коопераційних зв'язків	
	Дефіцит оборотного капіталу	
	Зниження конкурентоспроможності	
	Підвищення енергомісткості	
Зниження платоспроможного попиту		

Класифікаційна ознака		Вид	
Традиційні ризики функціонування підприємств та розвитку підприємництва	За сферою дії	Виробничі	
		Галузеві	
		Політичні	
		Економічні	
		Фінансові	
		Юридичні	
	За рівнем прогнозованості	Підаються прогнозуванню	
		Не прогнозуються	
		Частково прогнозуються	
	За частотою дії	Одноразові	
		Багаторазові	
	За правомірністю	Законні	
		Протизаконні	
		Невраховувані законом, у т.ч. з боку необліковуваного та тіньового сектора	
	За можливістю попередження органами державного управління	Які можна попередити	
		Яких неможливо попередити	
		Які можна частково попередити	
	За напрямом дії	Права і здоров'я громадян	
		Власність	
		Інноваційний потенціал	
		Виробничі, кластерні і коопераційні зв'язки	
		Територіально-галузеві комплекси	
		Порядок державного управління	
	За походженням	Внутрішні	На мікрорівні
			На макрорівні
			Спричинені недосконалим державним управлінням
		Зовнішні, зумовлені впливом	Тіньового сектора
За характером та масштабами наслідків	Незначні (некритична маса) для підприємств, галузі чи території держави		
	Допустимі		
	Критичні (критична маса) для підприємств, галузі чи території держави		
	Катастрофічні для соціально-економічного розвитку держави		

Класифікаційна ознака		Вид
<i>Гадишев В., Поскоцінова О. [100, с. 29–30]</i>		
Розташування загроз щодо об'єкта	Внутрішні	
	Зовнішні	
За моментом виникнення	Актуальні	
	Потенційні	
Частота виникнення	Постійні	
	Випадкові	
Ступінь очевидності	Явні	
	Приховані	
Об'єктивність існування	Реальні	
	Надумані	
Вплив на об'єкт	Активні	
	Пасивні	
Сфера виникнення	Правова	
	Військово-політична	
	Економічна	
	Еколого-кліматична	
	Культурна	
	Соціальна	
Частково піддаються нейтралізації	Науково-технічна	
	Загрози підприємству як цілому	
	Загрози матеріальним активам	
	Загрози нематеріальним активам	
	Загрози фінансам	
	Загрози безпеці персоналу	
Не піддаються нейтралізації	Загрози інформації	
	Загрози збереження клієнтури	
	Загрози перспективам розвитку	
<i>Дулеба Н. [139, с. 290]</i>		
Внутрішні фактори	Фінансові фактори	Структура і стан активів та джерел їх формування
		Фінансово-економічні результати та ефективність перевезень
		Фінансова стійкість, ліквідність та платоспроможність
	Трудові фактори	Собівартість перевезень
		Ефективність роботи персоналу
	Технологічні фактори	Соціальний захист
		Рациональність перевезень
		Технічне удосконалення рухомого складу
		Рациональне використання рухомого складу

Класифікаційна ознака		Вид
Зовнішні фактори	Фактори прямого впливу	Органи державного управління
		Професійні спілки
		Споживачі
		Постачальники
		Посередники
		Конкуренти
	Фактори непрямого впливу	Кримінальні структури
		Науково-технічний прогрес
		Економічна ситуація
		Політична ситуація
		Міжнародні відносини
Зубок М. [145, с. 27]		
Загрози матеріальним ресурсам	Крадіжки	
	Поломки, псування, виведення з ладу матеріальних цінностей	
	Неправильна, неграмотна, неефективна експлуатація обладнання	
	Необ'єктивний облік	
	Використання обладнання не за призначенням	
Загрози фінансовим ресурсам	Шахрайство з фінансовими ресурсами	
	Крадіжки коштів та неефективне їх використання	
	Зростання частки простроченої дебіторської та кредиторської заборгованості	
	Інвестиційна залежність	
	Неплатоспроможність	
Загрози безпеці виробничих технологій	Незаконне використання коштів	
	Використання застарілих, недосконалих технологій	
	Порушення правил техніки безпеки, технологічного порядку виробництва	
	Неефективне використання технологій виробництва	
	Промислове шпигунство	
		Виробничі, технологічні аварії

Класифікаційна ознака	Вид
Загрози комерційній діяльності	Збитки від проведення комерційних операцій
	Зниження конкурентоспроможності продукції, послуг, робіт
	Втрата клієнтів, партнерів контрагентів
	Втягування в незаконні види комерційної діяльності
	Недобросовісна поведінка конкурентів щодо продукції, послуг, робіт, суб'єкта підприємництва
Управлінські загрози	Використання неповної, необ'єктивної та дезінформуючої інформації при прийнятті рішень
	Авантюризм і некомпетентність у прийнятті рішень
	Безконтрольність діяльності в управлінні суб'єкта підприємництва, зниження трудової і виробничої дисципліни
	Невідповідність системи управління особливостям і умовам діяльності суб'єкта підприємництва
<i>Іванюта Т., Заїчковський А. [176, с. 138–139]</i>	
Зовнішні чинники	Зміна законодавства, введення нормативних державних актів, які припиняють, гальмують підприємницьку діяльність або роблять її неможливою
	Дія криміногенних структур
	Недобросовісна конкуренція
Внутрішні чинники	Промислове і комерційне шпигунство
	Соціальні потрясіння
	Незадовільна організація управління підприємством

Класифікаційна ознака	Вид	
Корольов М. [210, с. 81–93]		
За джерелами загроз	Натурогенні (зі сторони природного середовища)	
	Соціогенні (зі сторони суспільства загалом)	
	Антропогенні (загрози, що створюються діяльністю людей і соціальних груп (конкуренти, клієнти, підрядники, замовники, постачальники та ін.)	
	Техногенні (виникають під впливом функціонування технологічних процесів і матеріальних об'єктів	
	Внутрішні	Автохтонні (створені суб'єктами-резидентами)
		Алохтонні (реалізуються закордонними акторами)
	Зовнішні	Автохтонні (створені суб'єктами-резидентами)
Алохтонні (реалізуються закордонними акторами)		
За суб'єктами загроз	Конкуренти	
	Засоби масової інформації	
	Рейдери	
	Державні чиновники	
	Кримінальні структури і/або силові відомства	
	Робітники фірми	
За об'єктами загроз	Людські	Трансформаційні (пов'язані з матеріальними речовими активами фірми)
	Технологічні	
	Матеріальні	
	Інституціональні	
	Організаційні	
	Інформаційні	
	Продуктові (товарні)	Потокові (охоплюють процесний аспект функціонування фірми як економічної системи)
	Фінансові (в т.ч. інвестиційні)	

Продовження таблиці А.1

Класифікаційна ознака	Вид
За стратегіями організації співробітництва	«Офіціоз» (цивілізована партнерська взаємодія)
	«Симбіоз» (дружня партнерська стратегія)
	«Ящірка» (частковий випадок «симбіозу» міграція справи від однієї фірми другої)
	«Троянський кінь» (у рамках закону, однак ворожа стратегія захоплення деякої неформальної позиції всередині партнерської фірми)
	«Купівля» (легальне, однак вороже партнерство, передбачає придбання партнерської компанії фірмою-ініціатором)
	«Матрьошка» (діє в рамках закону, однак, ворожа партнеру стратегія, що передбачає розміщення всередині існуючої партнерської фірми нової структури)
	«Заміщення» (частковий випадок «матрьошки», здійснюється без зміни організаційно-правової форми фірми)
	«Імплантат» (ворожа стратегія, що реалізується, зазвичай, у рамках закону, і передбачає створення в складі підприємницької фірми підрозділу з метою контролю його фінансової діяльності з боку «криші»)
	«Маріонетка» (напівлегальна ворожа стратегія, що ґрунтується на проведенні спеціальними методами тайні заходи і комбінації, направлені на встановлення контролю над партнерською фірмою)
	«Двійка» (ворожа стратегія, що здійснюється у більшості випадків з порушенням закону, при якій дохід від однієї діяльності, відомий обом партнерам, підлягає розподілу між ними, а дохід від прихованої від одного з партнерів «чорної» діяльності, що реалізується за рахунок загальних коштів, привласнюється іншим партнером)
«Пролісок» (відверто незаконна стратегія, при якій підпільна справа існує на базі офіційно зареєстрованої фірми)	

Класифікаційна ознака	Вид	
Залежно від рівнів їх будови	Основні	Нано (робоче місце)
		Міні (підрозділ)
		Мікро (фірма в цілому)
	Проміжні	Професійні групи робітників
Функціональні підсистеми фірми		
За причинністю	Закономірні	
	Випадкові	
За масштабами наслідків	Допустимі	
	Критичні	
	Кризові	
	Катастрофічні	
За вірогідністю виникнення	Малоймовірні	
	Ймовірні	
	Очікувані	
За формою прояву	Явні	
	Приховані	
	Тіньові	
За способом дії	Прямі	
	Опосередковані	
За часом прояву	Миттєві	
	Короткострокові	
	Середньострокові	
	Довгострокові	
	Застійні	
За характером	Екзогенні	
	Ендогенні	
	Пограничні	
За ступенем розповсюдження	Надзвичайні	
	Типові	
	Унікальні	
За складом	Одиничні	
	Бінарні	
	Кумулятивні	
	Дифузійні	
За умислом	Правомірні	
	Протиправні	
	Позаправові	

Класифікаційна ознака	Вид
За наслідками	Необоротні
	Оборотні
	Мутагенні
	Домінантні
	Капіталізуючі
За актуалізацією	Потенційні
	Реальні
	Реалізовані
<i>Мігус І., Лантєв С. [245]</i>	
Залежно від можливості прогнозування	Передбачувані
	Непередбачувані
Залежно від джерела виникнення	Об'єктивні
	Суб'єктивні
Залежно від можливості запобігання	Форс-мажорні
	Нефорс-мажорні
За ймовірністю настання	Явні
	Латентні
За об'єктом зазіхання	Персонал
	Техніка
	Інформація
	Майно
	Технології
	Ділове реноме тощо
За природою їх виникнення	Політичні
	Економічні
	Техногенні
	Правові
	Кримінальні
	Екологічні
	Конкурентні
	Контрагентські та ін.
Залежно від величини втрат або збитку	Чималі труднощі
	Значні
	Катастрофічні
За ступенем ймовірності виникнення	Неймовірні
	Малоймовірні
	Імовірні
	Досить імовірні
	Цілком імовірні
За ознакою їх віддаленості за часом	Безпосередня
	Близька (до одного року)
	Далека (понад один рік)

Класифікаційна ознака		Вид
За просторовою ознакою виникнення		На території суб'єкта господарювання
		На прилеглий до нього території
		На території регіону, країни
		На закордонній території
Залежно від сфери їх виникнення		Внутрішні
		Зовнішні
Пов'язані з окремими функціональними складовими системи економічної безпеки		Фінансова складова
		Корпоративна складова
		Правова складова
		Майнова складова
		Кадрова складова
		Технологічна складова
		Інформаційна складова
	Екологічна складова	
<i>Нікіміна Л., Афаунова М. [254]</i>		
Фінанси	Об'єктивні	Обставини непереборної сили або подібні з ними за суттю і джерелами виникнення
	Суб'єктивні	Неефективне фінансове планування всіх аспектів діяльності
		Некваліфіковане управління активами підприємства
		Негативні впливу на ринок цінних паперів підприємства
Персонал		Недостатня кваліфікація співробітників
		Недостатня увага та/або неефективне управління творчим процесом, що дає можливість як отримання технологічних і продуктових інновацій, так і пропозицій щодо вдосконалення використання корпоративних ресурсів та її структури
		Відсутність програми розвитку інтелектуального потенціалу
		Необґрунтовано роздутий штат
		Відсутність чіткого визначення обов'язків у посадових інструкціях для конкретних посадових осіб
		Нездоровий психологічний клімат у колективі
		Проблема заміни висококласних фахівців
		Несприятливі умови для роботи колективу в цілому і кожного працівника, зокрема
		Розкрадання
		Знищення
		Втрата і розголошення
		Корпоративна корупція і зловживання службовими повноваженнями

Продовження таблиці А.1	
Класифікаційна ознака	Вид
Виробництво	Недосконале виробництво
	Невідповідні вимогам постачальники комплектуючих, сировини, витратних матеріалів і т.д.
	Слабка інформованість про нові технології
	Невідповідна вимогам інфраструктура
Маркетинг	Обмеженість ринку збуту продукції
	Невідповідність продукції вимогам ринку
	Ризики, пов'язані з розширенням ринку збуту
	Слабка інформованість про зміни ринкової кон'юнктури
	Непрофесійна реклама
Правова складова	Ризики, пов'язані з кон'юнктурою ринку
	Слабке опрацювання договірних відносин
	Недостатнє фінансування юридичної служби
	Недостатня увага з боку керівництва до важливості кваліфікаційного юридичного забезпечення всіх аспектів роботи підприємства
	Недооцінка необхідності комплексної юридичної експертизи будь-яких планованих і здійснюваних підприємством дій на предмет їх відповідності вимогам чинного законодавства
	Неефективне юридичне відстоювання інтересів
	Відсутність або низький рівень стратегії діяльності підприємства щодо поліпшення правового середовища
	Несподівані і часті зміни норм чинного законодавства
Інформаційна	Упущення і помилки в діяльності інформаційно-аналітичної служби
	Недостатнє фінансування інформаційної служби
	Нечітке формулювання завдань аналізу одержуваних даних
	Погана взаємодія підрозділів підприємства, задіяних у проведенні всебічного аналізу одержуваної інформації
	Дії будь-яких осіб та організацій, що мають на меті нанесення шкоди добробуту з питань інформаційного забезпечення діяльності підприємства
	Підрив репутації підприємства шляхом поширення компрометуючих відомостей, промислове шпигунство

Продовження таблиці А.1

Класифікаційна ознака	Вид
Екологія	Недостатнє фінансування екологічної служби
	Втрати ринків країн з більш жорсткими нормами екологічного законодавства
	Превалювання комерційних інтересів власників над усвідомленням необхідності збереження навколишнього середовища
Охоронна складова	Фізичні та моральні впливи особистісної спрямованості
	Негативні впливи, спрямовані на нанесення шкоди майну, в т.ч. загрози зниження вартості активів підприємства, і втрати ним фінансової незалежності
	Недостатнє фінансування служби безпеки
	Нерозуміння до кінця власниками і найнятими ними керівниками підприємств організації служб безпеки
<i>Ортинський В., Керницький І., Живко З. та ін. [144]</i>	
За місцем виникнення	Внутрішні
	Зовнішні
За природою виникнення	Політичні
	Кримінальні
	Конкурентні
	Контрагентські
За ймовірністю виникнення	Явні
	Приховані
За наслідками	Загальні
	Локальні
За відношенням до людської діяльності	Об'єктивні (зумовлені стихійними природними явищами: землетруси, повені тощо)
	Суб'єктивні (зумовлені діяльністю людини)
За об'єктами посягань	Інформація
	Матеріальні і нематеріальні активи
	Персонал
	Ділова репутація
За можливістю прогнозування	Прогнозовані
	Непрогнозовані
За ймовірністю настання	Катастрофічні
	Значні
	Незначні
За сферами виникнення	Економічні
	Фізичні
	Психологічно-інформаційні

Класифікаційна ознака	Вид
<i>Пашиук Л. [276, с. 94]</i>	
Місце знаходження джерела загрози	Зовнішня
	Внутрішня
Джерело виникнення	Об'єктивна
	Суб'єктивна
Можливості прогнозування	Передбачувана
	Непередбачувана
Ступінь вірогідності	Невірогідна
	Маловірогідна
	Вірогідна
	Дуже вірогідна
Ступінь очевидності	Явна
	Прихована
Частота виникнення	Постійна
	Випадкова
Момент існування	Актуальна
	Потенційна
Об'єктивність існування	Реальна
	Надуманна
Віддаленість у часі	Безпосередня
	Близька (до року)
	Далека (більше року)
Віддаленість у просторі	На території підприємства
	На прилеглий до підприємства території
	На території регіону, країни
	На закордонній території
Суб'єкт загрози	Кримінальні структури
	Недобросовісні конкуренти
	Контрагенти
	Власні працівники
Форми прояву	Кількісні
	Якісні
Об'єкт посягань	Загрози підприємству
	Загрози стейкхолдерам підприємства
Вид збитків	Загрози, що несуть прямий збиток
	Загрози, що призводять до втраченої вигоди
<i>Скачков В. [331]</i>	
За сферою виникнення	Ендогенні
	Екзогенні

Класифікаційна ознака	Вид
За природою виникнення	Економічні
	Політичні
	Соціальні
	Правові
	Військові
	Техногенні
	Екологічні
За джерелом виникнення	Фінансові
	Об'єктивні
За ступенем вірогідності виникнення	Суб'єктивні
	Невірогідні
	Маловірогідні
	Вірогідні
За масштабами виникнення	Досить вірогідні
	Абсолютно вірогідні
	Точкові
За можливістю прогнозування	Локальні
	Загальні
За можливістю запобігання	Передбачувані
	Непередбачувані
За вірогідністю	Форс-мажорні
	Нефорс-мажорні
За розповсюдженням наслідків	Реальні
	Потенційні
За величиною збитку	Загальні
	Локальні
	Складні
За можливістю виявлення	Значні
	Катастрофічні
	Явні
За віддаленістю у часі	Приховані
	Безпосередньо
	Близькі (до одного року)
Далекі (більше одного року)	
<i>Філіпковська Л., Матвієнко О. [372, с. 184–185]</i>	
Зовнішні	Галузеві
	Економічні
	Правові
	Інформаційні
Внутрішні	Екологічні
	Технічні
	Фінансові
	Структурні
	Управлінські
	Маркетингові
Інноваційні	

**Основні органи державного регулювання
зовнішньоекономічної діяльності підприємств***

Перелік органів	Компетенції
Верховна Рада України	Прийняття, зміна та скасування законів, що стосуються ЗЕД
	Затвердження головних напрямів зовнішньоекономічної політики України
	Розгляд, затвердження та зміна структури органів державного регулювання ЗЕД
	Укладання міжнародних договорів України відповідно до законів держави про міжнародні договори України та приведення чинного законодавства у відповідність до правил, встановлених цими договорами
	Затвердження нормативів обов'язкового розподілу валютної виручки державі і місцевим Радам народних депутатів України, ставок та умов оподаткування, митного тарифу, митних зборів та митних процедур України при здійсненні ЗЕД
	Встановлення спеціальних режимів ЗЕД на території України
	Затвердження списків товарів, експорт та імпорт яких забороняється
	Прийняття рішень про застосування заходів у відповідь на дискримінаційні та/або недружні дії інших держав, митних союзів або економічних угруповань шляхом встановлення повної/часткової заборони (повного/часткового ембарго) на торгівлю; позбавлення режиму найбільшого сприяння або пільгового спеціального режиму
Кабінет Міністрів України	Вживає заходів до здійснення зовнішньоекономічної політики України відповідно до законів України
	Здійснює координацію діяльності міністерств, державних комітетів та відомств України з регулювання ЗЕД; координує роботу торговельних представництв України в іноземних державах
	Приймає нормативні акти управління з питань ЗЕД у випадках, передбачених законами України

Продовження таблиці Б.1

Перелік органів	Компетенції
Кабінет Міністрів України	Проводить переговори і укладає міжурядові договори України з питань ЗЕД у випадках, передбачених законами України про міжнародні договори України, забезпечує виконання міжнародних договорів України з питань ЗЕД всіма державними органами управління, підпорядкованими КМУ, та залучає до їх виконання інші суб'єкти ЗЕД на договірних засадах
	Відповідно до своєї компетенції, визначеної законами України, вносить на розгляд Верховної Ради України пропозиції про систему міністерств, державних комітетів і відомств – органів оперативного державного регулювання ЗЕД, повноваження яких не можуть бути вищими за повноваження КМУ, які він має згідно із законами України
	Забезпечує складання платіжного балансу, зведеного валютного плану України
	Здійснює заходи щодо забезпечення раціонального використання коштів Державного валютного фонду України
	Забезпечує виконання рішень Ради Безпеки Організації Об'єднаних Націй з питань ЗЕД
	Приймає рішення про застосування заходів у відповідь на дискримінаційні та/або недружні дії інших держав, митних союзів або економічних угруповань шляхом запровадження режиму ліцензування
Національний банк України	Здійснює зберігання і використання золотовалютного резерву України та інших державних коштовностей, які забезпечують платоспроможність країни
	Представляє інтереси України у відносинах з центральними банками інших держав, міжнародними банками та іншими фінансово-кредитними установами та укладає відповідні міжбанківські угоди
	Регулює курс національної валюти України до грошових одиниць інших держав
	Здійснює облік і розрахунки за наданими і одержаними державними кредитами та позиками, провадить операції з централізованими валютними ресурсами, які виділяються з Державного валютного фонду України у розпорядження НБУ

Продовження таблиці Б.1

Перелік органів	Компетенції
Національний банк України	Виступає гарантом кредитів, що надаються суб'єктам ЗЕД іноземними банками, фінансовими та іншими міжнародними організаціями під заставу Державного валютного фонду та іншого державного майна України
	Здійснює інші функції відповідно до ЗУ «Про банки і банківську діяльність» та інших законів України
Центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики	Забезпечує проведення єдиної зовнішньоекономічної політики при здійсненні суб'єктами ЗЕД виходу на зовнішній ринок, координацію їх зовнішньоекономічної діяльності, в т.ч. відповідно до міжнародних договорів України
	Здійснює контроль за додержанням всіма суб'єктами ЗЕД чинних законів України та умов міжнародних договорів України
	Проводить антидемпінгові, антисубсидійні та спеціальні розслідування у порядку, визначеному законами України
	Виконує інші функції відповідно до законів України і Положення про центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики
Державна фіскальна служба	Здійснює митний контроль в Україні згідно з чинним законодавством України
Анти-монопольний комітет України	Здійснює контроль за додержанням суб'єктами ЗЕД законодавства про захист економічної конкуренції
Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі	Здійснює оперативне державне регулювання ЗЕД в Україні відповідно до законодавства України
	Приймає рішення про порушення і проведення антидемпінгових, антисубсидійних або спеціальних розслідувань та застосування відповідно антидемпінгових, компенсаційних або спеціальних заходів
	Приймає рішення про застосування заходів у відповідь на дискримінаційні та/або недружні дії інших держав, митних союзів або економічних угруповань у межах компетенції, визначеної законами України

Продовження таблиці Б.1

Перелік органів	Компетенції	
Виконавчі органи сільських, селищних, міських рад	Власні (самоврядні) повноваження	Укладення і забезпечення виконання у встановленому законодавством порядку договорів з іноземними партнерами на придбання та реалізацію продукції, виконання робіт і надання послуг
		Сприяння зовнішньоекономічним зв'язкам підприємств, установ та організацій, розташованих на відповідній території, незалежно від форм власності
		Сприяння у створенні на основі законодавства спільних з іноземними партнерами підприємств виробничої і соціальної інфраструктури та інших об'єктів; залучення іноземних інвестицій для створення робочих місць
	Делеговані повноваження	Організація та контроль прикордонної і прибережної торгівлі
		Створення умов для належного функціонування органів доходів і зборів, сприяння їх діяльності
		Забезпечення на відповідній території в межах наданих повноважень реалізації міжнародних зобов'язань України

*сформовано на основі [288, 291]

**Основні фактори ризику,
що впливають на діяльність підприємства***

Назва підприємства	Основний фактор ризику
<p align="center">АТ «Мотор Січ», м. Запоріжжя</p>	<p>– галузеві ризики пов'язані з незначним попитом на продукцію підприємства на внутрішньому ринку України, конкуренцією з боку іноземних виробників, орієнтацією значного обсягу продажів на російський ринок, втратою частини споживачів за рахунок переходу російських авіакомпаній на ремонт і обслуговування авіадвигунів на авіаремонтних підприємствах Росії;</p> <p>– правові ризики. АТ «Мотор Січ» як експортноорієнтоване підприємство особливо гостро відчуває недоліки чинного законодавства, його суперечливість і схильність до змін, які перешкоджають ефективному проведенню зовнішньоекономічної діяльності. В 2015 р. підприємство регулярно стикалося з проблемами при отриманні дозволів ДСЕК (тривала і багатоступенева процедура отримання дозволів на ведення переговорів і виконання експортних контрактів). Також підприємство зазнає труднощів зі своєчасним виконанням гарантійних зобов'язань з продукції, поставленої на експорт, через необхідність додаткового оформлення дозволів як на експорт самої послуги за гарантією, так і товарів для її виконання (запасних частин, інструментів тощо). Крім того, суттєвий вплив на роботу підприємства у звітному періоді надавали постанови НБУ щодо регулювання ситуації на грошово-кредитному та валютному ринку України;</p> <p>– фінансові (валютні) ризики. Валютні ризики пов'язані з несприятливими змінами курсу іноземної валюти. Особливо схильна до таких ризиків ЗЕД. Експортери несуть збитки при зниженні курсу валюти, для імпортерів валютні ризики виникають при підвищенні курсу валюти</p>

Продовження таблиці В.1

Назва підприємства	Основний фактор ризику
ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс», м. Київ	<ul style="list-style-type: none"> – нестабільна цінова політика на енергоносії, паливно-мастильні матеріали; – суттєвим фактором ризику залишається залежність від постачальників машинокомплектів; – низька платоспроможність населення; – відсутність стабільної кредитної політики; – інфляційні процеси; – загальний економічний стан у державі; – нестабільність законодавства України; – форс-мажорні обставини (стихійні лиха, фінансові кризи, аварії тощо)
ПАТ «Автрамат», м. Харків	<ul style="list-style-type: none"> – наповнення ринку споживання дешевою продукцією китайського виробництва схожої номенклатури; – неконкурентоспроможний рівень продукції, яка виробляється на підприємстві порівняно з виробниками країн СНД, у зв'язку з підвищеною вартістю сировини та енергоносіїв; – зменшення обсягів ринку споживання продукції підприємства у зв'язку зі збільшенням частки автомобільного парку іноземного виробництва; – складна політична та економічна ситуація, що впливає на відносини з Росією – основним споживачем продукції підприємства; – різке підвищення курсу долара
ПАТ «Беверс», м. Бердичів	<ul style="list-style-type: none"> – нестабільність політичної ситуації у державі; – погіршення загальноекономічної ситуації у державі; – інфляційні процеси в економіці України; – збільшення цін на енергоносії; – несвоєчасні платежі з боку замовників за виготовлену продукцію
ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», м. Бердичів	<ul style="list-style-type: none"> – діловий ризик, пов'язаний з макроекономічними змінами, зокрема, зміни структури попиту на продукцію; – ринковий ризик, пов'язаний з можливими змінами фінансов на товарному і фінансових ринках

Продовження таблиці В.1

Назва підприємства	Основний фактор ризику
ПАТ «Вібросепаратор», м. Житомир	<ul style="list-style-type: none"> – жорстка податкова і фінансова політика держави відносно виробників продукції; – фізичний і моральний знос технологічного обладнання, оснастки та приладів, у зв'язку з чим виникають проблеми з якістю продукції; – недобросовісна конкуренція; – недостатність бюджетних асигнувань на заходи щодо стимулювання машинобудування та сільськогосподарського виробництва
ПАТ «Дніпровагонмаш», м. Кам'янське	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення обсягів промислового виробництва; – загроза економічної нестабільності; – інфляційні процеси; – недостатнє фінансування ДП «Укрзалізниця» на придбання рухомого складу; – загрози, пов'язані з діяльністю конкурентів на сегментах ринку; – загрози переходу компаній на закупівлю виключно вагонів нового покоління
ПАТ «Електровимірювач», м. Житомир	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність достатньої кількості обігових коштів; – значні надлишки товарно-матеріальних запасів; – значна кількість основних фондів, незадіяних у власному виробництві; – значний ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень; – значний ступінь залежності товариства від фінансового стану інших підприємств, які мають договірні відносини з емітентом
ПАТ «Завод «Ленінська кузня», м. Київ	<ul style="list-style-type: none"> – недосконалість чинного законодавства, часті зміни у діючому законодавстві; – брак обігових коштів, високі ставки банківських кредитів; – високі ціни на енергоносії; – стан банківської системи; – інфляційні процеси

Продовження таблиці В.1

Назва підприємства	Основний фактор ризику
ПАТ «Запоріжжран», м. Запоріжжя	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність належної державної політики щодо сприяння іноземному інвестуванню; – державна податкова політика, що недостатньо спрямована на розвиток вітчизняного виробника; – нестача обігових коштів у споживачів продукції, що виробляється товариством; – загальний стан економіки, що не сприяє збільшенню рівня споживання продукції машинобудівної галузі та її розвитку
ПАТ «Запорізький електроапаратний завод», м. Запоріжжя	<ul style="list-style-type: none"> – неплатежі з боку замовника; – підвищення цін на матеріали та комплектуючі; – коливання курсу гривні; – політична та економічна нестабільність
ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», м. Запоріжжя	<ul style="list-style-type: none"> – політичні, виробничо-технологічні фактори; – соціальні фактори; – низька платоспроможність населення України; – фактичні воєнні дії в Донецькій та Луганській областях
ПАТ «Запорізький завод «Перетворювач», м. Запоріжжя	<ul style="list-style-type: none"> – занепад електромашинобудування, пов'язаний із загальним станом економіки України; – податковий тиск; – відсутність достатнього платоспроможного попиту на вироби в достатньому обсязі; – значна тривалість технологічного циклу; – залежність товариства від законодавчих або економічних обмежень
ПАТ «Інгул», м. Николаїв	<ul style="list-style-type: none"> – недосконалість податкового законодавства України; – відсутність захисту вітчизняного виробника; – низька платоспроможність споживачів та населення регіону; – різка зміна законодавства у сфері оподаткування – гіперінфляція; – зміна нормативів і правовідносин у сфері діяльності емітента;

Продовження таблиці В.1

Назва підприємства	Основний фактор ризику
ПАТ «Інгул», м. Миколаїв	<ul style="list-style-type: none"> – зміна нормативів і правовідносин у сфері діяльності емітента; – різке коливання цін на енергоносії; – стихійні лиха (землетрус, пожежа тощо), інші форс-мажорні обставини, які можуть бути визнані такими на підставі чинного законодавства; – недосконала законодавча політика, що часто змінює свій напрям, економічні обмеження; – високі ставки податків, проблеми, пов'язані з відшкодуванням ПДВ; – велика кількість контролюючих органів, що значно ускладнює отримання дозволів; – складність отримання банківських кредитів
ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів», м. Кропивницький	<ul style="list-style-type: none"> – політичні фактори (нестабільність законодавчої бази в Україні); – фінансово-економічні фактори (нестабільність митного та податкового законодавства, зростання курсу основних валют, цін на матеріальні та енергетичні ресурси); – екологічні фактори (додаткові капітальні вкладення на здійснення заходів з охорони навколишнього середовища)
ПАТ «Коннектор», м. Харків	<ul style="list-style-type: none"> – недосконалість податкового законодавства; – втрата частини ринку; – залежність від політичних і фінансових змін в Україні та сусідніх державах; – достатньо високе зношення основних виробничих фондів
ПАТ «Криворізький турбінний завод «Констар», м. Кривий Ріг	<ul style="list-style-type: none"> – високий ризик, пов'язаний з втратою потенційних замовників через відмову в постачанні продукції або перенесення на пізніші терміни, зважаючи на завантаження потужностей підприємства; – високий ризик неплатоспроможності покупців; – високий ризик, пов'язаний зі збільшенням фінансових витрат на енергоносії, матеріали, сировину, комплектуючі, що приводить до підвищення собівартості продукції і зменшення прибутку від продажів або підвищення ціни на готову продукцію

Продовження таблиці В.1

Назва підприємства	Основний фактор ризику
ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», м. Кременчук	<ul style="list-style-type: none"> – політичні фактори – відсутність дієвих реформ, відсутність державної програми з підтримки галузі транспортного машинобудування, нестабільність нормативно-правової бази, часті зміни керівного складу профільних Міністерств та ПАТ «Укрзалізниця» – економічні фактори – дефіцит державного бюджету, високий рівень інфляції (зміна індексу цін впливає на рівень рентабельності продукції ПАТ «КВБЗ»), коливаннях обмінних курсів валют, відсутність реальних зовнішніх інвесторів та ін.; – ринкові фактори – втрата традиційних ринків збуту, посилення конкуренції на внутрішньому ринку з боку іноземних виробників; – виробничі фактори – ризики, пов'язані з переходом українських виробників на стандарти ЄС
ПАТ «Мелітопольський завод холодильного машинобудування «Рефма», м. Мелітополь	<ul style="list-style-type: none"> – оплата продукції за фактом поставки та проблеми у стягненні заборгованості у підприємств-нерезидентів; – нестабільне вітчизняне податкове та підприємницьке законодавство; – негативна тендерна практика у вітчизняному машинобудуванні; – довготривлі процедури оформлення дозволів, ліцензій, інших дозвільних документів; – загальний спад виробництва та стагнаційні прояви у важкій промисловості внаслідок соціально-економічного становища у державі тощо
ПАТ «Ніжинський механічний завод», м. Ніжин	<ul style="list-style-type: none"> – затримка завершення або незавершення проекту через: відсутність проектно-кошторисної документації на реконструкцію заводу, що може призвести до збільшення вартості реконструкції: подорожчання будівельних матеріалів; ускладнення технологічних рішень; необхідність проведення додаткових робіт та виправлення недоліків; виникнення нових витрат, не передбачених початковим кошторисом, зміни Проекту, недостатня кваліфікація підрядників;

Продовження таблиці В.1

Назва підприємства	Основний фактор ризику
ПАТ «Ніжинський механічний завод», м. Ніжин	<ul style="list-style-type: none"> – порушення графіка будівництва (затримки у ході виконання, зміни проекту, недостатня кваліфікація підрядників, ускладнення при здачі реконструйованих споруд в експлуатацію); – ймовірність відволікання коштів на реалізацію інших проектів підприємства; – продукція не займе прогнозованої частки ринку (20 %); – невиходу на запланований обсяг виробництва та реалізації продукції через зниження попиту, демпінг та прихід на ринок великих виробників; – ймовірність появи на внутрішньому ринку виробника, що складатиме конкуренцію підприємству, зокрема придбає аналогічне обладнання; – збій поставок сировини; – втрати від браку, вихід обладнання з ладу
ПАТ «НВП «Радій», м. Кропивницький	<ul style="list-style-type: none"> – непослідовність втілення у життя економічної політики, недосконалість законодавчої та нормативної бази; – інфляційні процеси; – значне податкове навантаження і нестабільність податкового законодавства; – висока вартість кредитних ресурсів; – політична нестабільність; – відсутність довгострокових контрактів і замовлень, що не дозволяє планувати діяльність підприємства на великий строк; – неможливість здійснювати цільове фінансування розробок нових технологій, модернізацію та придбання сучасного обладнання через вилучення з обороту коштів, заморожених на рахунках банків, та затримки оплати з боку покупців
ПАТ «НВП «Смілянський електромеханічний завод», м. Сміла	<ul style="list-style-type: none"> – низька платоспроможність українських покупців змушує орієнтуватися в пошуку покупців продукції в близькому зарубіжжі; – основні засоби мають високий ступінь зносу (58 %), що значно впливає на якість продукції, яка виробляється;

Продовження таблиці В.1

Назва підприємства	Основний фактор ризику
<p>ПАТ «НВП «Смілянський електромеханічний завод», м. Сміла</p>	<p>– планується поступове оновлення станочного парку; – середній вік працівників складає 45 років. Немає притоку висококваліфікованих молодих робітників. Прийнята програма соціальних пілг для робітників дефіцитних професій; – велика енергоємність виробництва, постійне значне зростання цін на енергоносії, метал, паливо-мастильні матеріали та запасні частини суттєво впливають на конкуренто-датність продукції, що виробляється</p>
<p>ПАТ «Одескабель», м. Одеса</p>	<p>– тривала політична нестабільність в Україні; – залежність від того, що ціни на 90 % матеріалів формуються на світовому ринку, а ринок збуту підприємства – це Україна та інші країни ближнього зарубіжжя; – необхідність коригування цін на кабельно-провідникову продукцію, яка визначається різними змінами цін на матеріали; – різка зміна курсів валют та девальвація національної валюти; – різке зниження платоспроможності споживача; – коливання відсотків за кредитами банків; – скорочення ПАТ «Укртелеком» закупівлі кабельно-провідникової продукції на капітальне будівництво; – належність волоконно-оптичного кабелю до переліку товарів подвійного призначення; – відсутність держзамовлення продукції вітчизняних виробників; – наявність «сірого» імпорту продукції; – обіг на ринку кабельно-провідникової продукції, що не відповідає ДСТУ; – несвоєчасне повернення ПДВ з боку Державних податкових органів; – кризові явища в економіці України, країнах ЄС і світу; – кризові явища у внутрішній та зовнішній політиці України, країнах Європи та світу</p>

Продовження таблиці В.1

Назва підприємства	Основний фактор ризику
ПАТ «Одеський завод радіально-свердлильних верстатів», м. Одеса	– криза верстатобудівної галузі в Україні, недостатність її бюджетного фінансування та спад купівельної спроможності, зниження обсягу виробництва верстатів
ПАТ «Харківський електронний завод «Укрелектромаш», м. Харків	– відсутність державної цільової програми підтримки відчизняного виробника; – залежності від законодавчих та економічних обмежень
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», м. Харків	– схильність емітента до кредитного ризику в результаті продажу ним продукції на умовах відстрочення платежу; – ризик ліквідності (емітент схильний до ризику тому, що існує щоденна необхідність використання наявних грошових коштів); – ризик зростання витрат на виробництво та збут, який залежить від змін вартості сировини та енергоносіїв, що може призвести до зростання собівартості продукції; – нестача ресурсів; – ризик забруднення навколишнього середовища, атмосферного повітря, водних ресурсів
ПАТ «Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування «Пригма-Прес», м. Хмельницький	– високі податки; – зростання цін на сировину, матеріали та енергоносії; – нестабільність цінової політики в державі; – нестача кваліфікованих кадрів
ПАТ «ЦКБ «Ритм», м. Чернівці	– втрата ринків збуту продукції спеціального призначення, а також спад виробництва в цілому по Україні; – зниження рівня матеріально-технічного забезпечення як результат зупинки підприємств-постачальників; – зростання цін на сировину, матеріали, енергоносії, високий рівень обов'язкових відрахувань, що впливають на собівартість і призводять до збільшення відпускних цін, через що продукція стає неконкурентноздатною за ціною; – у банківській системі України відсутня чітка система довгострокового кредитування підприємництва; – податковий тиск; – великий обсяг спорідненої продукції, яку імпортує Україна

*сформовано автором за даними [371]

Додаток Г

Таблиця Г.1

**Вихід найбільших машинобудівних підприємств України
на іноземні ринки ***

Назва підприємства	Вид ринку													
	Країни СНД	Росія	Грузія	Країни ЄС	Північна Америка (крім США)	США	Південна Америка	Країни Карибського басейну	Країни Африки	Австралія	Країни Азії	Індія	Китай	Інші країни
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
АТ «Мотор Січ», м. Запоріжжя	+	+		+							+			
ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс», м. Київ	+	+	+	+										
ПАТ «Автрамат», м. Харків	+	+												
ПАТ «Агро-Спектр», м. Дніпропетровськ	+	+												
ПАТ «Беверс», м. Бердичів	+	+												
ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», м. Бердичів	+	+		+		+					+	+	+	
ПАТ «Бротеп-Еко», м. Бровари	+	+	+	+										
ПАТ «Верхньо- дніпровський машинобудівний завод», м. Верхньодніпровськ				+			+	+			+		+	
ПАТ «Вібросепаратор», м. Житомир	+	+												

Додатки

Продовження таблиці Г.1

<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ПАТ «Дніпровагонмаш», м. Кам'янське		+												
ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів», м. Дрогобич	+	+	+									+		
ПАТ «Електровимірювач», м. Житомир	+	+		+								+		
ПАТ «Завод «Ленінська кузня», м. Київ	+	+		+										
ПАТ «Завод «Темп», м. Хмельницький	+	+		+										
ПАТ «Запоріжкран», м. Запоріжжя	+	+		+			+							
ПАТ «Запоріж-трансформатор», м. Запоріжжя	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+
ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», м. Запоріжжя	+	+	+									+		
ПАТ «Запорізький електроапаратний завод», м. Запоріжжя	+	+	+	+										
ПАТ «Запорізький завод «Перетворювач», м. Запоріжжя				+			+	+	+		+	+	+	
ПАТ «Інгул», м. Миколаїв		+												
ПАТ «Калинівський машинобудівний завод», м. Калинівка	+	+		+								+		+
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування», м. Каховка	+	+		+	+	+			+	+	+	+	+	
ПАТ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів», м. Кропивницький	+	+												

Додатки

Продовження таблиці Г.1

<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ПАТ «Коннектор», м. Харків	+	+												
ПАТ «Конотопський арматурний завод», м. Конотоп	+	+		+										
ПАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин», м. Кременчук	+	+	+	+										
ПАТ «Криворізький турбінний завод «Констар», м. Кривий Ріг	+	+												
ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», м. Кременчук	+	+												
ПАТ «Мелітопольський заводу холодильного машинобудування «Рефма», м. Мелітополь	+	+												
ПАТ «НВП «Смілянський електромеханічний завод», м. Сміла	+	+		+										
ПАТ «НВП «Радій», м. Кропивницький	+	+		+			+						+	+
ПАТ «Ніжинський завод сіськогосподарського машинобудування», м. Ніжин	+	+												
ПАТ «Ніжинський механічний завод», м. Ніжин	+	+	+			+	+	+						
ПАТ «Одескабель», м. Одеса	+	+	+	+						+				
ПАТ «Одеський завод радіально- свердильних верстатів», м. Одеса	+	+		+						+		+		

Додатки

Продовження таблиці Г.1

<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ПАТ «Плутон», м. Запоріжжя	+	+												
ПАТ «Северодонецький науково-дослідний та конструкторський інститут хімічного машинобудування», м. Северодонецьк	+	+												
ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання», м. Суми	+	+		+			+	+				+	+	+
ПАТ «Тернопільський завод «Оріон», м. Тернопіль	+	+		+						+		+	+	
ПАТ «Турбоатом», м. Харків	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+
ПАТ «Тесмо-М», м. Хмельницький	+	+		+						+		+		
ПАТ «Харківський електронний завод «Укрелектромаш», м. Харків	+	+		+										
ПАТ «Харківський електрощитовий завод», м. Харків	+	+										+		
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», м. Харків	+	+		+										
ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», м. Харків	+	+	+	+										
ПАТ «Хмельницький завод ковальсько- пресового устаткування «Пригма-Прес», м. Хмельницький	+	+		+						+		+		
ПАТ «ЦКБ «Ритм», м. Чернівці	+	+		+	+									+

*сформовано автором за даними табл. 3.9–3.11

Додаток Д

**Приклад анкети експертних опитувань
щодо видів ЗЕД, видів реалізації продукції за кордон,
основних показників ЗЕД підприємства, критеріїв вибору
іноземних партнерів, основних проблеми взаємодії
з іноземними партнерами, альтернативних (перспективних) ринків**

Таблиця Д.1

**Анкета експертних опитувань
щодо видів зовнішньоекономічної діяльності**

Вид зовнішньоекономічної діяльності	Вибрати з наведеного (+/-)
Експорт товарів та/або сировини (надання послуг)	
Імпорт товарів та/або сировини (надання послуг)	
Спільна підприємницька діяльність між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності	
Орендні, в т.ч. лізингові, операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності	
Товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності	
Організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозиумів, семінарів та ін., що здійснюються на комерційній основі, за участю суб'єктів ЗЕД	
Наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі	

Таблиця Д.2

Анкета експертних опитувань щодо видів реалізації продукції за кордон

Вид реалізації продукції	Вибрати з наведеного (+/-)
Прямі продажі	
Через агента	
Дистриб'ютор	
Спільне підприємство	
Ліцензування	
Франчайзинг	
Інше (при наявності вказати)	

Основні показники зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Показник	Одиниця виміру	Дані за роками				
		2011	2012	2013	2014	2015
Загальний обсяг реалізованої продукції	грн					
<i>Імпорт</i>						
Загальний обсяг імпорту	грн					
Види продукції (комплектуючі, сировина)	Назва					
Іноземні партнери	Країна, назва підприємств, види продукції за конкретним підприємством					
<i>Експорт</i>						
Загальний обсяг експорту	грн					
Види продукції	Назва					
Іноземні партнери	Країна, назва підприємств, види продукції за конкретним підприємством					
<i>Ринки збуту продукції</i>						
Ринки Росії	грн або % від загального обсягу реалізації					
Інші країни СНД (вказати)						
Інші ринки (вказати)						

Критерії вибору іноземних партнерів (вказати пріоритети)

Назва критерію	Оцінка в балах				
	1	2	3	4	5
<i>Імпорт</i>					
Ціна комплектуючих, сировини					
Якість комплектуючих, сировини					
Оперативність доставки					
Відсутність альтернативних партнерів					
Безпека взаємодії					
<i>Експорт</i>					
Ціна					
Вимоги щодо якості продукції					
Вартість доставки					
Відсутність альтернативних партнерів					
Безпека взаємодії					

Вказати основні проблеми взаємодії з іноземними партнерами (за пріоритетом):

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- ...

Вказати альтернативні (перспективні) ринки:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- ...

**Оцінка ризиків та загроз підприємства –
суб'єкта ЗЕД у розрізі основних суб'єктів та процесів
при здійсненні експорту продукції***

Процес	Ризик/загроза	Ймовірність	Наслідок	Важкість наслідку
1. Підприємство – суб'єкт ЗЕД				
Укладення зовнішньо-економічних договорів; сертифікація продукції; страхування продукції	Неякісне відображення умов договору у відповідному документі	Нижча за середню	Невиконання сторонами договору його умов у повному обсязі	Вища за середню
	Юридичні колізії при укладанні договору	Середня	Неможливість укладання договору	Висока
	Проблеми з отриманням сертифіката на продукцію	Вища за середню	Неможливість перетину митного кордону	
	Відсутність страховки	Низька		
	Халатність представника підприємства при укладанні договорів, отриманні сертифікатів та страхуванні	Нижча за середню	Відмова митного брокера здійснювати декларування; відмова перевізника транспортувати вантаж	Нижча за середню
	Свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів	Низька	Фінансові та іміджеві втрати підприємства	Вища за середню

Продовження таблиці Е.1

Процес	Ризик/загроза	Ймовірність	Наслідок	Важкість наслідку
2. Митний брокер				
Декларування товарів	Неякісна підготовка пакета документів для митного оформлення товарів	Нижча за середню	Можливість простоїв товару на митному кордоні	Середня
	Затягування часу підготовки документів	Висока	Зрив термінів виконання договору	
	Неправильне заповнення декларації	Вища за середню	Фінансові санкції; можливість простоїв товару на митному кордоні	Висока
	Опортуністична поведінка	Нижча за середню	Фінансові та іміджеві втрати	Низька
3. Перевізник				
Перевезення товарів	Документально дозвільний	Середня	Можливість простоїв товару на митному кордоні	Висока
	Габаритно-ваговий	Низька		
	Обліку транспортних засобів			
	Невиконання умов контракту щодо часу доставки товарів	Висока	Фінансові санкції	Середня
	Псування та пошкодження товару у процесі транспортування	Нижча за середню		Висока
	Недостатнього досвіду міжнародних перевезень		Нижча за середню	Фізичне пошкодження товару; можливість простоїв товару на митному кордоні

Продовження таблиці Е.1

Процес	Ризик/загроза	Ймовірність	Наслідок	Важкість наслідку
Перевезення товарів	Контрабанди	Низька	Можливість простоїв товару на митному кордоні або арешт вантажу з подальшим притягненням до відповідальності винних осіб; невиконання терміну доставки товару	Висока
4. Фіскальні органи				
4.1. Суб'єкти митного регулювання				
Митне оформлення; митний контроль	Порушення митних правил	Нижча за середню	Можливість простоїв товару на митному кордоні; невиконання терміну доставки товару	Висока
	Контрабанда	Низька	Можливість простоїв товару на митному кордоні або арешт вантажу з подальшим притягненням до відповідальності винних осіб; невиконання терміну доставки товару	
	Збільшення часу митного оформлення	Висока	Можливість простоїв товару на митному кордоні;	Вища за середню
	Можливість поглибленого огляду товарів	Низька	невиконання терміну його доставки	Нижча за середню

Продовження таблиці Е.1

Процес	Ризик/загроза	Ймовірність	Наслідок	Важкість наслідку
4.2. Суб'єкти податкового регулювання				
Оподаткування; контроль дотримання законодавства у податковій сфері	Неповернення ПДВ	Середня	Недоотримання сум повернення ПДВ	Висока
5. Контрагент				
Контроль якості продукції; оплата продукції	Відмова від сплати за товар	Нижча за середню	Фінансові втрати	Висока
	Затягування часу із розрахунками за товар	Середня	Виникнення втрат через курсові різниці	Вища за середню
	Технічні проблеми з перерахунком коштів		Виникнення втрат через курсові різниці; недоотримання частини платежу	Середня
	Претензії щодо якості товару	Вища за середню	Фінансові втрати	Вища за середню

*сформовано автором

**Оцінка ризиків та загроз підприємства – суб'єкта ЗЕД
у розрізі основних суб'єктів та процесів
при здійсненні експорту продукції за участі посередника***

Процес	Ризик/загроза	Ймовірність	Наслідок	Важкість наслідку
Етап I				
Підприємство – суб'єкт ЗЕД				
Укладання зовнішньо-економічних договорів; сертифікація продукції; страхування продукції	Неякісне відображення умов договору У відповідному документі	Нижча за середню	Невиконання сторонами договору його умов у повному обсязі	Вища за середню
	Юридичні колізії при укладанні договору	Середня	Неможливість укладання договору	Висока
	Проблеми з отриманням сертифіката на продукцію	Вища за середню	Неможливість перетину митного кордону	
	Відсутність страховки	Низька		
	Халатність представника підприємства при укладанні договорів, отриманні сертифікатів та страхуванні	Нижча за середню	Відмова митного брокера здійснювати декларування; відмова перевізника транспортувати вантаж	Нижча за середню
	Свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів	Низька	Фінансові та іміджеві втрати підприємства	Вища за середню

Продовження таблиці Е.2

Процес	Ризик/загроза	Ймовірність	Наслідок	Важкість наслідку
Перевізник				
Перевезення товарів	Невиконання умов контракту щодо часу доставки товарів	Низька	Фінансові санкції	Висока
	Псування та пошкодження товару у процесі транспортування			
	Недостатнього досвіду міжнародних перевезень		Фізичне пошкодження товару	
Етап II				
Посередник (суб'єкт іноземного ринку)				
Оформлення і супровід продукції з моменту її попадання на склад і до моменту доставки на склад замовника	Опортуністична поведінка	Середня	Свідоме генерування претензій від контрагента; завищення логістичних і транзакційних витрат; фінансові втрати	Висока

Продовження таблиці Е.2

Процес	Ризик/загроза	Ймовірність	Наслідок	Важкість наслідку
Фіскальні органи				
Суб'єкти митного регулювання				
Митне оформлення; митний контроль	Порушення митних правил	Низька	Можливість простоїв товару на митному кордоні; невиконання терміну його доставки	Висока
	Контрабанда		Можливість простоїв товару на митному кордоні або арешт вантажу з подальшим притягненням до відповідальності винних осіб; невиконання терміну доставки товару	
Суб'єкти податкового регулювання				
Оподаткування; контроль дотримання законодавства у податковій сфері	Неповернення ПДВ	Нижча за середню	Недоотримання сум повернення ПДВ	Нижча за середню
Етапи III–V				
Контрагент				
Контроль якості продукції; оплата продукції	Відмова від сплати за товар	Нижча за середню	Фінансові втрати	Висока
	Затягування часу із розрахунками за товар	Середня	Виникнення втрат через курсові різниці	Вища за середню
	Технічні проблеми з перерахунком коштів		Виникнення втрат через курсові різниці; недоотримання частини платежу	Середня
	Претензії щодо якості товару	Вища за середню	Фінансові втрати	Вища за середню

*сформовано автором

**Оцінка ризиків та загроз підприємства – суб'єкта ЗЕД
у розрізі основних суб'єктів та процесів
при здійсненні імпорту товарів**

Процес	Ризик/загроза	Ймовірність	Наслідок	Важкість наслідку
<i>Eman I</i>				
Підприємство – суб'єкт ЗЕД				
Укладання зовнішньо-економічних договорів; сертифікація продукції; страхування продукції	Неякісне відображення умов договору у відповідному документі	Нижча за середню	Невиконання сторонами договору його умов у повному обсязі	Вища за середню
	Юридичні колізії при укладанні договору	Середня	Неможливість укладання договору	Висока
	Виникнення курсових різниць при купівлі валюти	Висока	Фінансові втрати	Висока
	Організаційно-технічна складність розрахунків	Вища за середню		Вища за середню
	Халатність представника підприємства при укладанні договорів	Нижча за середню	Відмова митного брокера здійснювати декларування	Нижча за середню
	Свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів	Низька	Фінансові та іміджеві втрати підприємства	Висока
<i>Eman II</i>				
Контрагент				
Контроль якості продукції; оплата продукції	Відмова постачання товарів	Низька	Фінансові втрати	Висока
	Затягування часу з відвантаження товару	Нижче середньої		Низька
	Технічні проблеми з отриманням коштів	Низька	Виникнення втрат через курсові різниці; недоотримання частини платежу	Низька
	Претензії щодо якості товару	Нижча за середню	Фінансові втрати	Нижча за середню

Продовження таблиці Е.3

Процес	Ризик/загроза	Ймовірність	Наслідок	Важкість наслідку
<i>Eman III</i>				
Перевізник				
Перевезення товарів	Псування та пошкодження товару у процесі транспортування	Нижча за середню	Фінансові санкції	Висока
<i>Eman IV</i>				
Фіскальні органи				
4.1. Суб'єкти митного регулювання				
Митне оформлення; митний контроль	Порушення митних правил	Середня	Можливість простоїв товару на митному кордоні; невиконання терміну його доставки	Середня
Митне оформлення; митний контроль	Контрабанда	Низька	Можливість простоїв товару на митному кордоні або арешт вантажу з подальшим притягненням до відповідальності винних осіб; невиконання терміну доставки товару	Висока
	Збільшення часу митного оформлення		Можливість простоїв товару на митному кордоні; невиконання терміну його доставки	Середня
	Суперечки щодо сплати мита	Нижча за середню	Фінансові санкції	Вища за середню
4.2. Суб'єкти податкового регулювання				
Оподаткування; контроль дотримання законодавства у податковій сфері	Помилки нарахування податкових зобов'язань	Низька	Недоотримання сум повернення ПДВ; неправильний розрахунок суми ПДВ	Висока
	Суперечки при сплаті акцизного податку		Фінансові санкції	

*сформовано автором

**Оцінка ризиків та загроз підприємства – суб'єкта ЗЕД
у розрізі основних суб'єктів та процесів
при здійсненні імпорту товарів за участі посередника***

Процес	Ризик/загроза	Ймовірність	Наслідки	Важкість наслідку
Етап I				
Підприємство – суб'єкт ЗЕД				
Укладання зовнішньо-економічних договорів; сертифікація продукції; страхування продукції	Неякісне відображення умов договору у відповідному документі	Нижча за середню	Невиконання сторонами договору його умов у повному обсязі	Вища за середню
	Юридичні колізії при укладанні договору	Середня	Неможливість укладання договору	Висока
	Виникнення курсових різниць при купівлі валюти	Висока	Фінансові втрати	
	Організаційно-технічна складність розрахунків	Вища за середню		Вища за середню
	Халатність представника підприємства при укладанні договорів	Нижча за середню	Відмова митного брокера здійснювати декларування	Нижча за середню
	Свідомі злочинні дії представника підприємства при укладанні договорів	Низька	Фінансові та іміджеві втрати підприємства	Висока
Етап II				
Контрагент				
Контроль якості продукції; оплата продукції	Відмова постачання товарів	Низька	Фінансові втрати	Висока
	Затягування часу з відвантаження товару	Нижча за середню		Низька
	Технічні проблеми з отриманням коштів	Низька	Виникнення втрат через курсові різниці; недоотримання частини платежу	
	Претензії щодо якості товару	Нижча за середню	Фінансові втрати	

Додатки

Продовження таблиці Е.4

Процес	Ризик/загроза	Ймовірність	Наслідки	Важкість наслідку
Етап III				
Перевізник				
Перевезення товарів	Псування та пошкодження товару у процесі транспортування	Нижче середньої	Фінансові санкції	Висока
Етап IV				
Посередник				
Подальше оформлення	Опортуністична поведінка	Низька	Фінансові та іміджеві втрати	Висока
Етап V				
Фіскальні органи				
5.1. Суб'єкти митного регулювання				
Митне оформлення; митний контроль	Суперечки щодо сплати мита	Нижча за середню	Фінансові санкції	Вища за середню
5.2. Суб'єкти податкового регулювання				
Оподаткування; контроль дотримання законодавства у податковій сфері	Помилки нарахування податкових зобов'язань	Низька	Недоотримання сум повернення ПДВ; неправильний розрахунок суми ПДВ	Висока

сформовано автором

ЗМІСТ

Передмова.....	3
----------------	---

Розділ 1.

Теоретичні засади дослідження економічної безпеки ЗЕД вітчизняних підприємств

1.1. Зовнішньоекономічна діяльність як об'єкт економічної безпеки підприємств.....	7
1.2. Еволюція концептів економічної безпеки та аналіз факторів дестабілізуючого впливу на економічну безпеку підприємств	32
1.3. Безпекоорієнтований підхід в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств	54

Розділ 2.

Аналіз передумов реалізації безпекоорієнтованого підходу в ЗЕД промислових підприємств

2.1. Стратегічні орієнтири у формуванні зовнішньоекономічних відносин вітчизняних суб'єктів ЗЕД та їхній вплив на економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	71
2.2. Аналіз нормативного поля регулювання зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств	97
2.3. Дослідження середовища функціонування підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на засадах інституційної теорії.....	124

Розділ 3.

Оцінювання зовнішніх ринків підприємствами – суб'єктами ЗЕД з позиції безпекоорієнтованого підходу

3.1. Передумови вибору зовнішніх ринків підприємствами – суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності.....	153
---	-----

3.2. Аналіз емпіричних передумов вибору зовнішніх ринків підприємствами – суб’єктами ЗЕД в Україні	182
3.3. Оцінювання зовнішніх ринків підприємствами – суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності.....	211

Розділ 4.

Організація взаємодії промислового підприємства та потенційних контрагентів у контексті забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства

4.1. Обґрунтування оптимального сценарію взаємодії підприємства – суб’єкта ЗЕД з потенційними контрагентами.....	255
4.2. Модель оптимального сценарію взаємодії суб’єкта ЗЕД з потенційними контрагентами	271
4.3. Сценарний аналіз ризиків та загроз у реалізації ЗЕД промислових підприємств при взаємодії з потенційними контрагентами.....	287

Розділ 5.

Механізм забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємства

5.1. Фреймова модель механізму економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	321
5.2. Імплементация механізму економічної безпеки ЗЕД підприємства до системи управління підприємством	348
5.3. Біхевіористична модель функціонування механізму економічної безпеки ЗЕД підприємства у системі управління підприємством.....	374

Список використаних джерел	395
---	------------

Додатки.....	433
---------------------	------------

Наукове видання

Гавловська Наталія Іванівна

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ:
ОЦІНЮВАННЯ, МОДЕЛЮВАННЯ,
МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Дизайн обклашки –Стрихар А.М.

Підписано до друку 15.11.2016.
Формат 60×84 1/16. Ум. друк. арк. – 27,8.
Тираж 300. Зам. № 250/16

Надруковано ПП. Мельник А. А.
м. Хмельницький, вул Чорновола, 37, тел.: (0382) 743-222, 746-949.
Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики, телебачення
та радіомовлення України про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 1942 від 15.09.2008 р.