

УДК 338.1

Савченко Ю.Т.

*асистент кафедри маркетингу і логістики,  
Національний університет «Львівська політехніка»*

### АКТУАЛІЗАЦІЯ ПЕРЕХОДУ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ СКЛАДНО-ТЕХНІЧНИХ СИСТЕМ РИНКУ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ВІД ТРАДИЦІЙНОГО ПІДХОДУ УПРАВЛІННЯ ДО КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК

*У статті актуалізовано перехід підприємств-виробників складно-технічних систем ринку безпеки України від традиційного підходу управління до концепції управління ланцюгами поставок. Узагальнено та деталізовано продуктову структуру ринку безпеки України і на підставі аналізу суб'єктної та продуктової структури ринку безпеки виокремлено два типи ланцюгів поставок СТС: короткий та повний (інтегрований). Запропоновано проведення попереднього аналізу стратегічних ефектів партнерства, що можуть мати місце в інтегрованому ланцюзі поставок СТС на ринку безпеки України з позицій виробників компонентів та готових продуктів. Складено матрицю SWOT-аналізу потенціалу інтеграції виробничого підприємства в ланцюг створення СТС та запропоновано спосіб її актуалізації шляхом доповнення з використанням альтернативного інструменту – матриці SCOC-аналізу та виокремлено засадні елементи розробки інтеграційної стратегії виробничого підприємства в ланцюгу СТС.*

*Ключові слова:* ринок безпеки, ланцюг поставок складно-технічних систем, стратегічне узгодження, інтеграційна стратегія, SWOT-аналіз, оцінка ризиків.

### АКТУАЛІЗАЦІЯ ПЕРЕХОДА ПІДПРИЯТТИЙ-ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СЛОЖНО-ТЕХНИЧЕСКИХ СИСТЕМ РЫНКА БЕЗОПАСНОСТИ УКРАИНЫ ОТ ТРАДИЦИОННОГО ПОДХОДА УПРАВЛЕНИЯ К КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПочКАМИ ПОСТАВОК

Савченко Ю.Т.

*В статье актуализирован переход предприятий-производителей сложно-технических систем рынка безопасности Украины от традиционного подхода управления к концепции управления цепями поставок. Обобщена и детализирована продуктивная структура рынка безопасности Украины и на основании анализа субъектной и продуктивной структуры рынка безопасности выделены два типа цепей поставок СТС: короткий и полный (интегрированный). Предложено проведение предварительного анализа стратегических эффектов партнерства, которые могут иметь место в интегрированной цепи поставок СТС на рынке безопасности Украины с позиции производителей компонентов и готовых продуктов. Составлена матрица SWOT-анализа потенциала интеграции производственного предприятия в цепь создания СТС и предложен способ ее актуализации путем дополнения с использованием альтернативного инструмента – матрицы SCOC-анализа и выделены засадные элементы разработки интеграционной стратегии производственного предприятия в цепи СТС.*

*Ключевые слова:* рынок безопасности, цепь поставок сложно-технических систем, стратегическое согласование, интеграционная стратегия, SWOT-анализ, оценка рисков.

### ACTUALIZATION OF THE TRANSITION OF COMPANIES-MANUFACTURERS OF COMPLEX-TECHNICAL SYSTEMS ON THE UKRAINIAN SECURITY MARKET FROM THE TRADITIONAL APPROACH OF MANAGEMENT TO THE CONCEPT OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Savchenko Yu.T.

*The transition of enterprises-manufacturers of complex technical systems on the Ukrainian security market from the traditional management approach to the concept of supply chain management has been updated. The product structure of the security market of Ukraine is generalized and detailed. Based on the analysis of the subject and product structure of the security market, two types of supply chain of complex technical systems are identified: short and full (integrated). A preliminary analysis of the strategic effects of partnership that may take place in the integrated supply chain of complex technical systems in the Ukrainian security market from the standpoint of component manufacturers and finished products is proposed. The matrix of SWOT-analysis of the potential of integration of the production enterprise in the chain of creation of the complex technical systems is made and the way of its updating is proposed by supplementing with the use of an alternative tool – the matrix of SCOC analysis. The main elements of the development of the integration strategy of a production enterprise in the STS chain are singled out.*

*Keywords:* security market, supply chain of complex technical systems, strategic alignment, integration strategy, SWOT analysis, risk assessment.

**Постановка проблеми.** В сучасному економічному середовищі, що характеризується високим рівнем нестабільності, наявністю численних кризових явищ, що пов'язані із обмеженістю ресурсів, коливанням валютних курсів, зростаючою конкуренцією зі сторони іноземних компаній та наростаючою вимогливістю попиту, значний потенціал окремо взятої бізнес-одиниці у нарощенні здатності протистояти зовнішнім викликам криється у налагодженні ефективної взаємодії із усіма бізнес-партнерами, від яких які тією чи іншою мірою залежить безперервність її функціонування.

Включення бізнес-суб'єктів в різного роду інтегровані структури, в тому числі в ланцюги поставок пріоритизує питання стратегічного розвитку окремих підприємств в ланцюгах поставок, узгодження їх стратегії та бізнес-процесів з бізнес-процесами та стратегіями майбутніх партнерів, адаптації до умов інтеграційної діяльності, що своє чергою актуалізує роль механізмів, які забезпечують реалізацію інтеграційної стратегії окремої бізнес-одиниці по відношенню до бізнес-структури вищого порядку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досвід провідних світових лідерів у виробничих, так і невиробничих галузях дає підстави виокремити найбільш прогресивні теорії управління організаціями, які формують фундамент набутої цими лідерами здатності бути конкурентоспроможними. Серед яких чільне місце належить концепції ланцюгів поставок (англ. SCM – Supply Chain Management), як інтегрованої платформи добровільного об'єднання підприємств та організацій в ланцюгу створення вартості задля отримання задовільних результатів одночасного досягнення цілей в площині ефективності, якості, еластичності, обслуговуванні клієнта, інноваційності, відповідальності перед суспільством та середовищем.

Ще двадцять років тому цю концепцію використовувало обмежене коло керівників декількох світових компаній, що намагалися координувати внутрішню інформацію та матеріальні потоки. Водночас, досягнуті ними результати перевершили всі очікування, спровокувавши поширення цієї концепції у всіх сферах бізнесу. Відтак, вже тривалий час цей підхід широко застосовуються менеджерами у різноманітних галузях промисловості та складає фундамент провідних бізнес-шкіл та консалтингових фірм.

В цілому, значний внесок у розвиток теоретичної платформи цієї концепції зроблено рядом закордонних вчених [1; 2], а також відомими вітчизняними авторитетами в теорії логістики та управління ланцюгами поставок: Є.В. Крикавським, Н.І. Чухрай, Т.О. Колодізєвою, К.М. Таньковим, С.С. Терещенко [3-6] та іншими, в працях яких розкрито ряд фундаментальних положень щодо управління ними: дефіновано зміст поняття «ланцюг поставок» та «управління ланцюгом поставок», ідентифіковано основні ланки та учасники, умови та передумови їх гармонійного функціонування, структурізовано бізнес-процеси, сформовано інструментарій логістики та маркетингу в досягненні цими структурами конкурентних переваг та ряд інших важливих положень.

Одним із ключових аспектів успішного управління ланцюгами поставок, який підкреслюють більшість зазначених авторів є досягнутий у ланцюзі високий

ступінь синхронізації дій всіх його учасників, що підвищує значення координації і партнерства вздовж всього ланцюга поставок [1; 2; 4]. Водночас, стратегічні аспекти такого узгодження, безпосередні вигоди та загрози інтеграції окремого підприємства в ланцюг поставок, що очевидно потребує знаходження компромісу між цілями, завданнями та бізнес-процесами широкого кола учасників ланцюга поставок із стратегією цього ланцюгів поставок з точки зору впливу такої форми стратегічного партнерства на конкурентоздатність цих підприємств у довгостроковій перспективі все ще залишаються недостатньо дослідженими. Актуальність цього напрямку наукових досліджень посилюється особливостями ринку складно-технічних систем напрямку безпеки в Україні, де переважно функціонують малі та середні підприємства, позбавлені достатнього стратегічного потенціалу для розвитку, а відтак, у переважній більшості, низькорентабельні та збиткові.

**Мета статті.** На основі викладеного можна сформулювати мету дослідження, яка полягає в актуалізації переходу підприємств-виробників складно-технічних систем (далі СТС) ринку безпеки України від традиційного підходу управління до концепції управління ланцюгами поставок та формуванні на цій основі методичного підходу до виявлення стратегічних ефектів партнерства, що можуть мати місце в інтегрованому ланцюзі поставок СТС на ринку безпеки України з позиції виробників компонентів та готових продуктів.

**Виклад основного матеріалу.** Ключовий висновок досліджень ринку безпеки й охорони в Україні, проведених у 2016 р. Американською комерційною службою, що відображені в огляді «Віч-на-віч з новою реальністю: загострення проблем безпеки й охорони на тлі обмежених ресурсів» [7] полягає в тому, що: «численні загрози безпеці в поєднанні з економічним спадом залишають для західних постачальників лише нішеві можливості у короткотерміновій перспективі. Натомість у контексті середньострокової і довгострокової перспектив, учасники ринку позитивно дивляться на розширення можливостей в українському секторі безпеки та охоронних послуг». Приводом для такого оптимізму є не лише прагнення України до вступу в Європейський Союз (ЄС), що накладає відбиток на необхідність посилення заходів безпеки та синхронізації західних галузевих стандартів з національними, але і об'єктивні процеси, пов'язані із розвитком інформаційних технологій, стандартів, вимог та можливостей, які відкривають для себе як крупні, так і середні, малі вітчизняні компанії та безпосередньо покупці, тобто кінцеві споживачі на фоні різкого зростання показників злочинності, які в Україні подвоїлися та лише в першій половині 2015 року перевищили мільйон випадків (це число дорівнює загальній кількості правопорушень за будь-який попередній рік, починаючи з 2000 року). Унаслідок цього найкращі короткотермінові перспективи в секторі безпеки та охоронних послуг має сегмент охоронних послуг.

Аналіз українського ринку безпеки та охорони також дає змогу виявити ряд загальноекономічних проблем: суттєве зниження купівельної спроможності, тривалий спад у будівельному секторі (один з головних рушіїв у закупівлях обладнання безпеки й охорони), а також наплив дешевих постачальників в результаті економічної кризи в країні. За цих умов практично всі

учасники ринку незалежно від сегменту своєї діяльності зазнали зменшення своїх доходів в секторі безпеки та охоронних послуг в доларовому еквіваленті (падіння становило 30-40%) та, як наслідок, ринок втратив значну частину малих компаній. На даний час на ньому активно діють лише великі гравці. В умовах скорочення ринку та загострення цінової конкуренції попит на порівняно дорожче західне обладнання безпеки й охорони існує здебільшого в ніші передових технологічних рішень, де дешеві постачальники не є конкурентоспроможними.

Водночас, протягом 2017 р. слід відмітити суттєве поживлення цього ринку, та зокрема, зростання ролі нових українських виробників. Зокрема, про це свідчать результати проведеної 17 жовтня ХХІІ Міжнародної виставки індустрії безпеки «Безпека 2017», в якій взяло участь майже 130 компаній, з яких 30% – українські виробники [8]. Багато хто з учасників та гостей відзначили тенденцію посилення ролі інновацій у сфері безпеки, а також появу більш глобального погляду на безпекові питання – як з боку держави, так і з боку підприємств та комерційних структур.

Експертні опитування, проведені серед представників бізнесу на ринку безпеки в цілому засвідчують наявність значного потенціалу впровадження концепції управління ланцюгами поставок в цьому середовищі, що пояснюється головним чином прагненням знайти дієві важелі вирішення численних фінансових, логістичних, технологічних проблем розвитку підприємств, якими володіє інтегрований підхід до створення

готового продукту, за якого ключем до успіху є взаємозгодження дій та інтересів всіх суб'єктів, дотичних до створення, переміщення та доставки цього продукту кінцевому клієнту.

На основі проведеного ґрунтовного аналізу ринку безпеки загалом та України, зокрема, а також систематизації інформації, що знаходиться у відкритому доступі в мережі Інтернет, результатів численних експертних опитувань основних учасників цього ринку відомими консалтинговими компаніями, що опубліковані в спеціалізованих журналах та сайтах, а також з використанням науково-методичних праць та спіраючись на чинне законодавство України, можливою є візуалізація продуктової структури ринку безпеки України (рис. 1).

Оскільки розуміння характерних рис продукту та ринку на якому він продається є відповідним пунктом формування стратегії будь-якого ланцюга поставок, його структури та ключових параметрів управління операційної діяльністю, необхідним є уточнення складу виокремлених нами продуктових груп ринку безпеки України (табл. 1).

Аналіз деталізованої продуктової сегментації ринку безпеки України дає змогу констатувати, що в переважній більшості об'єктами продажу є як прості, так і складні технічні системи, що задовольняють потреби споживачів як у фізичному та інформаційному захисті.

Водночас, дослідження стратегічних аспектів інтеграції окремого підприємства в ланцюг поставок очевидно потребує проведення детального аналізу не лише

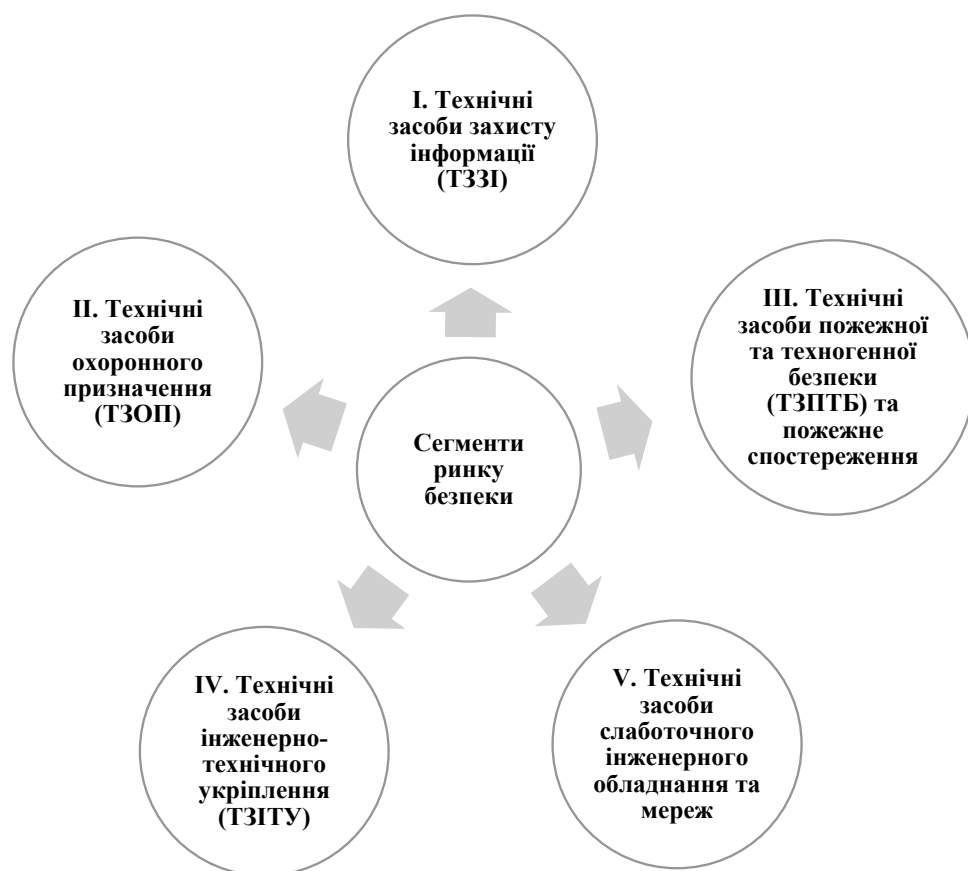


Рис. 1. Узагальнена продуктова структура ринку безпеки України

Джерело: власна розробка на основі узагальнення чинного законодавства та [7-9]

Таблиця 1. Деталізована продуктова сегментація ринку безпеки України

Сегмент ринку	Продукт	Сегмент ринку	Продукт	Сегмент ринку	Продукт
I. Технічні засоби захисту інформації (ТЗЗІ)	1.1. Системи комплексного захисту інформації: • прикладне та системне ПЗ; • апаратна частина.	III. Технічні засоби пожежної та техногенної безпеки (ТЗТТБ) та пожежне спостереження	3.1. Системи протипожежного захисту: 3.1.1. Системи пожежної сигналізації - приймально-контрольні пожежні прилади; - сповісвачі різного призначення (диму, температури, ручні пожежні сповісвачі тощо); - засоби оповіщення; 3.1.2. Системи оповіщення про пожежу - світлові показники - пристрої передачі мовних повідомлень 3.1.3. Автоматичні системи пожежогасіння (АСПГ) Обладнання та пристрої: - газового пожежогасіння - водяного пожежогасіння - пінного пожежогасіння - порошкового пожежогасіння - аерозольного пожежогасіння 3.1.4. Системи димо-, тепловидалення та підпору повітря (СДП) Обладнання та пристрої: • вентилятори димо- та тепловидалення, підпору повітря • клапани димо- та тепловидалення, підпору повітря • вентиляційні пристрої димовидалення • пульти керування централізовані • пристрої керування локалізовані • пристрої оповіщення 3.1.5. Системи диспетчеризації • АРМі оперативно-чергового персоналу; • сервера для обробки інформаційних потоків; • програмне забезпечення; • мережі устаткування для збору та передачі інформації	IV. Технічні засоби інженерно-технічного укріплення	4.1. Обладнання для фізичного захисту майна: • сейфи, двері сховищ та сховища • захисне скло • захисна кабіна • панцерований захист спеціалізованих автомобілів • стрілецька зброя
	2.1. Системи відеоспостереження (СВ) 2.1.1. Камери відеоспостереження: • IP-відеокамери; • HD-відеокамери; • аналогові відеокамери; • камери-тепловізори. 2.1.2. Пристрої відеозахочлення: • мережеві відеореєстратори; • HD відеореєстратори; • цифрові відеореєстратори; • відео сервери; • плати відеозахоплення 2.2. Системи відео-аналітики Обладнання для: • серверних систем (приклад платформа Kiprof); • вбудованих систем; • розподілених систем. 2.3. Інтегровані засоби відеоспостереження 2.4. Системи охоронної сигналізації (ОС) - Приймально-контрольні прилади; - Датчики різного призначення (ІЧ-датчики або датчики руху, акустичні датчики, вібраційні датчики, магнітоконтактні датчики, ультразвукові датчики, ІЧ-датчики з направленою діаграмою виявлення) - Засоби оповіщення - Безперебійні блоки живлення 2.3. Системи контролю та керування доступом (СККД); 2.4. Перепони; Зчитувачі; Ідентифікатори; Контролери 2.5. Системи охорони периметру (ОП): - Приймально-контрольні прилади - Детектори (ІЧ-бар'єри, безконтактні оптичні детектори положення об'єкта, вібраційні, емісійні і радіопроменеві)				

Джерело: власна розробка

продуктової, але і суб'єктної структури цього ринку, що дасть змогу отримати відповідь на питання – яка структура ланок є характерною для ланцюгів поставок в середовищі ринку безпеки України, а відтак якими учасниками характеризується їх склад.

На підставі аналізу доступної у відкритих джерелах ринкової інформації про діяльність підприємств, які функціонують на ринку безпеки України, можливим є узагальнення суб'єктної структури ринку складно-технічних систем у сфері безпеки шляхом виокремлення його ключових гравців, до яких віднесемо:

- вітчизняних та зарубіжних виробників складно-технічних систем (далі СТС), які є постачальниками на ринок готових продуктів;
- дистриб'юторів відомих брендів СТС, які також є постачальниками (продавцями) готових продуктів;
- вітчизняних та зарубіжних виробників комплектуючих для виробництва складно-технічних систем, які є постачальниками постачальників готових продуктів;
- інтеграторів і розробників комплексних рішень, які відіграють роль безпосередніх виконавців робіт або надавачів послуг у галузі фізичної та інформаційної безпеки кінцевим споживачам (юридичним та фізичним особам) з одного боку, та проміжною об'єднуючою ланкою між постачальниками та споживачами;
- інсталяторів, тобто підприємства, діяльність яких пов'язана з виконанням монтажних і пусконаладжувальних робіт пожежної сигналізації та систем відеоспостереження, проведення робіт з технічної

підтримки (технічного обслуговування) та задачі систем «під ключ», які відіграють роль субпідрядників або ж самостійних постачальників послуг у сфері продажу СТС;

- замовників, тобто безпосередніх клієнтів з числа юридичних та фізичних осіб;
- вітчизняних та міжнародних регуляторів ринку, які видають ліцензії і здійснюють контроль у сфері створення, впровадження та реалізації СТС;
- страхувальників, які відіграють роль підприємств, які за відповідну плату беруть на себе управління різноманітними ризиками, в т.ч. інформаційними;
- широке коло консалтингових, логістичних, маркетингових та інших компаній, а також науково-дослідних інститутів, конструкторських бюро, які причетні до створення, впровадження та поставки готових продуктів на ринок.

Відтак, залежно від того, що в кінці отримує споживач – комплексну послугу, яка включає в себе як готовий продукт/продукти із комплексом відповідних послуг починаючи із підбору необхідного комплексу технічних засобів, їх установки або інсталяції, закінчуючи подальшим технічним обслуговуванням, або конкретний об'єкт складно-технічної системи із затребуваними характеристиками без супровідних послуг по підборі, інсталяції та/або обслуговуванню можна виокремити два типи ланцюгів поставок СТС на ринку безпеки: короткий та повний або інтегрований (рис. 2 та 3).

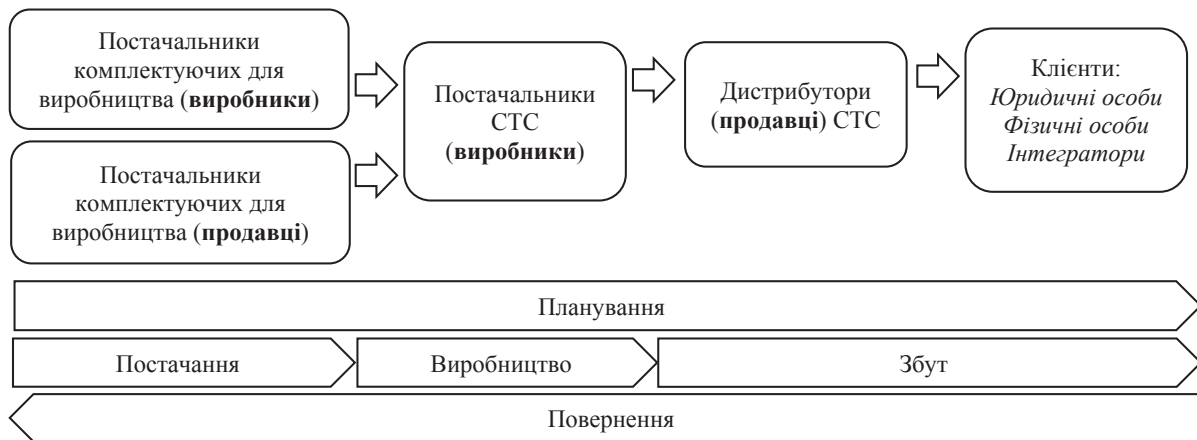


Рис. 2. Короткий ланцюг поставок СТС ринку безпеки

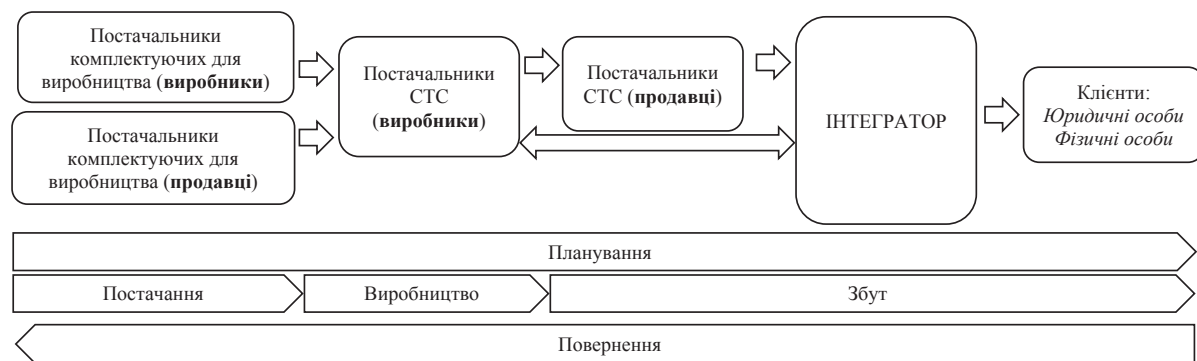


Рис. 3. Інтегрований (повний) ланцюг поставок СТС ринку безпеки

Таким чином, на відміну від короткого ланцюга поставок, повний або інтегрований ланцюг у середовищі ринку ЄС у сфері безпеки відрізняє поміж інших характерних рис, до яких традиційно відносять [4, с. 40-41]: довгостроковий характер співробітництва, обмін інформацією з партнерами та діяльність з моніторингу, координацію потоку продуктів, інформації і грошей, спільне планування, скорочення витрат ланцюга, управління запасами в ланцюзі, узгодження процедур і правил співпраці, спільний ризик діяльності підприємств, також і дві характерні особливості, перша з яких пов'язана із продуктивним аспектом – в той час як короткі ланцюги поставок товарно-орієнтовані, інтегровані навпаки – послуго-орієнтовані; а друга із суб'єктивним аспектом – в повному ланцюгу поставок ключова роль належить інтегратору, який, водночас, є тією ланкою, що знаходиться в безпосередній близькості до споживача, в той же час як в короткому – головну роль відіграє виробник, а найближчою ланкою до споживача є дистрибутор.

Враховуючи зазначене можна зробити висновок, що підходи до управління стратегічними аспектами розвитку ланцюгів поставок та окремими їх учасниками будуть мати істотні відмінності для цих двох типів на всіх етапах та рівнях управління, а отже відрізнятимуться і безпосередні вигоди та загрози інтеграції окремого підприємства в ланцюг поставок та бачення потенційних наслідків інтеграції.

Відповідно до мети даного дослідження, об'єктом якого є, насамперед, виявлення основних мотивів, що спонукають підприємства до переходу від традиційного підходу управління підприємством до концепції ланцюга поставок, слід в першу чергу зазначити, що в кожному конкретному випадку вони ґрунтуватимуться, насамперед, на індивідуальній оцінці стратегічних ефектів партнерства конкретним підприємством, що потенційно можуть мати місце в ланцюзі, а також місця кожного з таких ефектів в бізнес-стратегії кожної компанії. Відтак, рішення про вибір конкретної стратегії як на рівні бізнес-стратегії, так і на рівні функціональної стратегії повинен передувати попередній аналіз. Для проведення цього аналізу доцільно використовувати як класичні інструменти стратегічного аналізу, такі як модель Портера, аналіз ключових факторів успіху або SWOT-аналіз, так і альтернативні інструменти. Зокрема, протягом останніх декількох років слід відзначити появу альтернативних до SWOT – аналізу методів стратегічного дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку певної економічної системи, до яких можна віднести: SOAR (аббревіатура англ. Strengths, Opportunities, Aspirations and Results) – аналіз сильних сторін, можливостей, прагнень та результатів, SOPA (аббревіатура англ. Strengths, Opportunities and Positive Action – аналіз сильних сторін, можливостей та позитивних дій та SCOC – (аббревіатура англ. Strength-Challenges-Opportunities-Challenges) – аналіз сильних сторін та можливостей та відповідних їм викликів. Зазначені інструменти здатні доповнити оригінальний SWOT-аналіз, врахуванням поруч із сильними сторонами, прагнень та взаємодії, яка існує між конкретними діями економічної системи, а також майбутніх результатів та бачення стану середовища таким яким, воно «має бути».

Окрім того, вважаємо за доцільне також паралельне оцінювання виявлених за допомогою зазначених стратегічних інструментів потенціалів розвитку майбутньої інтеграції із іншими учасниками ланцюга поставок ризиків, що супроводжуватимуть таку взаємодію на засадах ризик-менеджменту. Зокрема, до актуальних інструментів оцінки ризику подібної інтеграції можна віднести побудову матриці «вірогідність/вплив» (англ. Risk Impact/Probability Chart), яка дасть змогу класифікувати ризик відповідно до категорій «високий», «середній» та «низький», що впливатиме на кінцеві рішення у сфері стратегічного управління, націленого на інтеграцію в ланцюг поставок.

Проілюструємо викладені положення на основі проведення попереднього аналізу стратегічних ефектів партнерства, що можуть мати місце в інтегрованому ланцюзі поставок ЄС на ринку безпеки України з позиції виробників компонентів та готових продуктів. На першому кроці будуємо матрицю SWOT-аналізу потенціалу інтеграції виробничого підприємства в ланцюг створення ЄС (рис. 4).

Аналіз складеної матриці дає змогу відобразити потенційне бачення можливих вигод та загроз майбутньої інтеграції виробничого підприємства в інтегрований ланцюг поставок, що обов'язково має бути зіставлене із класичним SWOT-аналізом сильних та слабких сторін безпосереднього самого підприємства, яке має намір інтегруватися із структурою більш вищого порядку. Це дасть змогу оцінити наявність можливих конфліктів, їх силу та наслідки потенційної взаємодії із партнерами на довгострокових засадах, через механізм координації та синхронізації дій в ланцюгу поставок.

Наприклад, в процесі такого зіставлення доцільним є доповнення квадранту попередньої матриці «сильні сторони інтеграції виробничого підприємства в ланцюг створення ЄС» внутрішніми обмеженнями або «викликами» того підприємства, яке прагне інтегруватися в межах використання альтернативного інструменту – матриці SCOC-аналізу, до яких можна віднести:

- Обмеженість виробничих потужностей;
- Обмеженість фінансових потужностей (інтеграція може вимагати від підприємства більш високого рівня залучення капіталу порівняно із самостійними діями);
- Високий рівень марнотратства і неналежна система управління ними на підприємстві;
- Низьку якість продукції, недотримання підприємством стандартів якості;
- Низький рівень автоматизації та комп'ютеризації бізнес-процесів;
- Відсутність мотивації у інтеграції серед працівників підприємства;

Ризик вибору невідповідних постачальників та заключення з ними довгострокових контрактів тощо.

Таке співставлення дасть змогу актуалізувати матрицю SWOT-аналізу потенціалу інтеграції виробничого підприємства в ланцюг створення ЄС, зробивши її придатною для наступного кроку – оцінки ризиків інтеграції за зразком (рис. 5, 6), яку доцільно застосовувати для позиціонування кожного квадранту матриці SWOT-аналізу.

Виконання зазначених кроків дасть змогу не лише прийняти зважене рішення, але також може стати осно-

Сильні сторони	Слабкі сторони	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Стабілізація умов діяльності завдяки налагодженню довгострокових відносин із контрагентами</li> <li>✓ Потенціал зростання рентабельності / продуктивності завдяки:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ концентрації зусиль на ключових компетенціях;</li> <li>○ зростання масштабів виробництва;</li> <li>○ раціоналізації, в т.ч. ритмічності виробництва;</li> <li>○ пришвидшення прийняття рішень на операційному рівні;</li> <li>○ зменшення трансакційних витрат завдяки пільговим умовам заключення контрактів із партнерами;</li> <li>○ зростання актуалізації прогнозів продаж і планів поповнення запасів</li> <li>○ консолідації замовлень;</li> </ul> </li> <li>✓ Інформаційна, технічна підтримка з боку інтегратора</li> <li>✓ Уникнення ліквідації, банкрутства</li> <li>✓ Збереження фінансової незалежності та контролю за усіма процесами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Вищі вимоги до умов поставок: гнучкості, якості, вчасності</li> <li>✓ Нав'язування умов співпраці з конкретними постачальниками з боку інтегратора ланцюга</li> <li>✓ Зменшення свободи дій</li> <li>✓ Більш високий рівень залучення капіталу порівняно із самостійними діями</li> </ul>	Внутрішнє середовище
Можливості	Загрози	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Модернізація способів ведення діяльності - підвищення еластичності (гнучкості), пошук ноу-хау у сфері організаційних рішень в ланцюгу поставок</li> <li>✓ Оновлення асортименту продукції та виробничих процесів</li> <li>✓ Зменшення витрат у сфері досліджень і розробок</li> <li>✓ Високий рівень залученості постачальників в процес розробки нових продуктів в ланцюгу поставок</li> <li>✓ Впровадження інтегратором відповідних програм розвитку для виробника і його постачальників</li> <li>✓ Диверсифікація ризиків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Непевність ринкової кон'юнктури, цін, курсів валют, податків, митних бар'єрів, грошового ринку</li> <li>✓ Зростання конкуренції з боку потенційних учасників (виробників) ланцюга</li> <li>✓ Проблеми в налагодженні комунікації і координації між учасниками ланцюга поставок</li> <li>✓ Ризик вибору невідповідних постачальників та заключення з ними довгострокових контрактів</li> <li>✓ Не розвинені або відсутні електронні системи обміну даними, що поєднують покупців з постачальниками</li> </ul>	Зовнішнє середовище

Рис. 4. Матриця SWOT-аналізу потенціалу інтеграції виробничого підприємства в ланцюг створення СТС

Джерело: власна розробка

вою вироблення поруч із інтеграційною стратегією підприємства, націленої на визначення довготермінових операційних цілей, методів, технік та інструментів їх досягнення, і зокрема також перспективності інтеграції бізнес-структури серед інших раціональних економічних альтернатив діяльності на певний період часу з врахуванням змін в зовнішньому середовищі і внутрішніх здатностях і характеристиках (організаційних, економічних, юридичних) з метою забезпечення економічного зростання, адаптації до ринку і отримання синергійного ефекту [10, с. 199], також і стратегії управління ризиками, націленої на контроль та моніторингування ризиків з метою прийняття найбільш оптимальних для підприємства рішень на будь-якому рівні управління.

Зокрема, оскільки, одним з ключових наслідків управління підприємством з точки зору ланцюга поставок є те, що в центрі уваги знаходиться налаштування взаємодії із всіма контрагентами, а не лише внутрішні процеси, на підставі [4, с. 41-42] можна узагальнити ключові напрями такої інтеграції:

- інтеграція інформації – обмін інформацією та знаннями між партнерами у відношенні, наприклад, стану запасів, прогнозів попиту, виробничими графіками, планами просування по службі.
- координація – делегування дій та рішень тому учаснику ланцюга поставок, який перебуває в найкращому положенні. Так поповнення запасів компонента може стати завданням постачальника, який раніше був постачальником готової продукції.
- організація взаємозв'язків – обмін показниками діяльності, ефективними каналами зв'язку, вирівнювання стимулів, і рівний розподіл вигод і ризиків від інтеграції в ланцюг поставок.
- інтеграція планування та координації дій на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях;
- інтеграція дій та узгодження функціональних планів виробництва, продажу, логістики, фінансів, маркетингу;
- інтеграція діяльності в ланцюгу поставок – від постачання, через виробництво, до дистрибуції на цільовий ринок;

– інтеграція планування з результатами контрольних планів.

Розуміння напрямів інтеграції підприємств в рамках концепції ланцюга поставок дає змогу виокремити в якості засадних елементів розробки інтеграційної стратегії виробничого підприємства в ланцюгу СТС наступні (див. табл. 2).

**Висновки.** Враховуючи характерні риси кінцевого продукту ланцюгів поставок СТС на ринку безпеки України та структурний аспект таких структур, що дали змогу з'ясувати місце та роль головних їх учасників, в статті запропоновано проведення попереднього аналізу стратегічних ефектів партнерства, що можуть

мати місце в інтегрованому ланцюзі поставок СТС на ринку безпеки України з позиції виробників компонентів та готових продуктів. Зокрема, першим кроком є побудова матриці SWOT-аналізу потенціалу інтеграції виробничого підприємства в ланцюг створення СТС, що обов'язково має бути зіставлена із класичним SWOT-аналізом сильних та слабких сторін безпосереднього самого підприємства, яке має намір інтегруватися із структурою більш вищого порядку. Запропоновано також спосіб її актуалізації, шляхом доповнення квадрату «сильні сторони інтеграції виробничого підприємства в ланцюг створення СТС» внутрішніми обмеженнями або «викликами» того підприємства, яке прагне

Імовірність	Висока	Yellow	Orange	Red
	Середня	Green	Yellow	Orange
	Низька	Green	Green	Yellow
		Незначний	Середній	Значний
<b>Вплив</b>				

Імовірність	Дуже мала	Green	Green	Green	Yellow	Yellow
	Незначна	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow
	Помірна	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Orange
	Висока	Yellow	Yellow	Yellow	Orange	Orange
	Дуже висока	Yellow	Yellow	Orange	Orange	Red
		Незначний	Несильний	Помірний	Сильний	Екстремально великий
<b>Вплив</b>						

Рис. 5. Спрощена матриця оцінки ризику

Рис. 6. Розширена матриця оцінки ризику

- де
- |  |   |
|--|---|
|  | - прийнятний рівень ризику;   |
|  | - середній рівень ризику, який слід додатково проаналізувати на предмет доцільності прийняття чи відхилення того чи іншого рішення; |
|  | - високий рівень ризику, який потребує вжиття відповідних превентивних заходів;   |
|  | - екстремально високий рівень ризику, за якого рішення слід відхилити.  |

Таблиця 2. Засадні елементи розробки інтеграційної стратегії виробничого підприємства в ланцюгу СТС

Засадні елементи розробки інтеграційної стратегії виробничого підприємства в ланцюгу СТС	Цільова направленість дії засадного елементу	Конкретизація цільової направленості дії засадного елементу	Організаційне/ Компетентне / Ресурсне забезпечення дії засадних елементів
1. Координація співпраці з постачальниками	Забезпечення доступності матеріалів або товарів у необхідний час, місце, необхідної кількості, якості і асортименту	<ul style="list-style-type: none"> <li>Досягнення передбаченого рівня якості кінцевого продукту і рівня обслуговування процесів виробництва і продажу.</li> <li>Досягнення ритмічного, стабільного і оптимального використання ресурсів.</li> <li>Скорочення витрат.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Створення центру постачання</li> <li>Створення формалізованої інформаційної системи у ланцюгу виробничої/предметної кооперації</li> <li>Застосування SRM (англ. Supplier relationship management)</li> <li>Інтеграція WMS-систем</li> </ol>
2. Інтеграція інформації	Швидке та обгрунтоване прийняття рішень на підставі доступної, актуальної та прозорої інформації та знаннями	Обмін інформацією, проєктами, базою даних, знаннями, досвідом між партнерами у відношенні, наприклад, стану запасів, прогнозів попиту, виробничими графіками, планами просування по службі.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Створення формалізованої інформаційної системи</li> <li>EDI-відносини між усіма учасниками</li> <li>Створення умов для частого, неформального обміну інформацією-організація зустрічей, тематичних конференцій, анкетування партнерів</li> </ol>
3. Спільне планування з постачальниками та інтегратором	Узгодження функціональних планів виробництва, продажу, логістики, фінансів, маркетингу постачальників та інтегратора	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зниження / уникнення Bullwhip-ефекту.</li> <li>Зниження витрат.</li> <li>Оптимізація запасів.</li> <li>Усунення фінансових конфліктів.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Використання технології CPFR</li> <li>Співпраця функціональних підрозділів підприємства з функціональними підрозділами інтегратора (виробничих, маркетингових, логістичних, фінансових)</li> </ol>

Джерело: власна розробка



інтегруватися в межах використання альтернативного інструменту – матриці SCOC-аналізу. Другим кроком є оцінка ризиків інтеграції за наведеним у роботі зразком, яку доцільно застосовувати для позиціонування кожного квадранту матриці SWOT-аналізу, що дасть змогу не лише прийняти зважене рішення, але також може стати основою розробки підприємством стратегії управління ризиками, націленої на контроль та моніторингування ризиків з метою прийняття найбільш оптимальних для підприємства рішень на будь-якому рівні управління.

Зважаючи на пріоретизацію в концепції управління ланцюгом поставок процесу налагодження

взаємовідносин із партнерами-учасниками ланцюга поставок, поруч із налаштуванням внутрішніх процесів підприємства, з точки зору досягнення стратегічної узгодженості в цій структурі важливим є виокремлення засадних елементів розробки інтеграційної стратегії виробничого підприємства в ланцюгу СТС, до складу яких включено: координацію співпраці з постачальниками, інтеграцію інформації та спільне планування з постачальниками та інтегратором, а також наведено їх цільову направленість та відповідне (організаційне / компетентнісне / ресурсне) забезпечення.

1. Christopher M. *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*. – Warszawa : Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, 2000.

2. Bozarth C.B. *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw* / C.B. Bozarth, R.B. Handfield. – Helion, Gliwice, 2007.

3. Крикавський Є. *Логістичні системи: навч. посібник*. / Є.В. Крикавський, Н.В. Чорнописька. – 2-е вид. – Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2012. – 312 с.

4. Крикавський Є. *Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. посібник* / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 844 с.

5. Чухрай Н. І. *Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : монографія* / Н. І. Чухрай, О. Б. Гірна. – Львів : Інтелект-Захід, 2007. – 232 с.

6. Колодізева Т. О. *Управління ланцюгами поставок : навчальний посібник* / Т. О. Колодізева. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 164 с.

7. Віч-на-віч з новою реальністю: загострення проблем безпеки й охорони на тлі обмежених ресурсів [Електронний ресурс] : Спеціальний звіт Комерційної служби Посольства США в Україні. Зима 2017. – Режим доступу: [http://2016.export.gov/ukraine/build/groups/public/@eg\\_ua/documents/webcontent/eg\\_ua\\_108976.pdf](http://2016.export.gov/ukraine/build/groups/public/@eg_ua/documents/webcontent/eg_ua_108976.pdf).

8. Безпека 2017 [Електронний ресурс] : Мультимедійна платформа іномовлення України. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2326174-bezpeka2017-novitni-rozrobki-u-kiiv-privezli-130-kompanij.html>.

9. Журнал «Сети и бизнес» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sib.com.ua>.

10. Mazaraki A. *Integration strategies as a permanent component of business development* / A. Mazaraki // *International scientific symposium "Strategy of enterprises in the waiting period of the crisis: economic, social and legal aspects"* (11 : May 15-16, 2013 : Kyiv, Ukraine). – S. 197-205.

E-mail: yevhenkrykavskyy@gmail.com

УДК 657.3:634

Салука І.Я.

кандидат економічних наук,  
в.о. доцента кафедри обліку та оподаткування,  
Львівський національний аграрний університет

## ОСОБЛИВОСТІ ОПРИБУТКУВАННЯ НА БАЛАНС ФРУКТОВОГО САДУ

Актуальність даної статті полягає в особливості оприбуткування на баланс фруктового саду. Висвітлено облікові тонкощі та окреслено методіку щодо оприбуткування дерев та кущів на баланс підприємства. Окреслено види вартості фруктового саду згідно яких можна оприбуткувати активи, а саме, що таке справедлива вартість, особливості ринкової вартості та методіку оцінки теперішньої вартості і комплексної оцінки. Наведено кореспонденцію з обліку закладання і вищошення багаторічних насаджень, а також вказано як провести інвентаризацію саду і, як скласти «Акт приймання довгострокових біологічних активів рослинництва (багаторічних насаджень) і передачі їх в експлуатацію» який підтвердить оприбуткування його на баланс.

**Ключові слова:** біологічні активи, довгострокові біологічні активи, справедлива вартість, ринкова вартість, теперішня вартість.