

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
ННІ «ДНІПРОВСЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
ННІ «ДНІПРОВСЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ОЛЕКСІЄНКО ЄВГЕН ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 658.5:[330.131.7:338.5](043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ЯК
ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ КОМПОНЕНТОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 051 Економіка

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Є. В. Олексієнко

Науковий керівник – Бандоріна Лілія Миколаївна, кандидат економічних
наук, доцент.

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Олексієнко Є. В. Механізм управління ціновою стратегією як функціональною компонентою економічної безпеки підприємства.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». – Український державний університет науки і технологій, Дніпро, 2026.

Дисертаційне дослідження присвячено проблемному питанню управління компонентами економічної безпеки, а саме ціновою стратегією на мікрорівні. Актуальність теми дослідження обумовлена специфікою глобального товарного ринку, в межах якого діють підприємства гірничо-металургійного сектору, де ціна формується не на рівні окремого виробника, а в межах світової системи попиту і пропозиції. А учасники ринку металопродукції потребують інструменту, який дозволяє оцінювати економічну безпеку через ринкові індикатори та реагувати на зміни до того, як вони трансформуються у фінансову кризу.

Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад стратегічного управління на мікрорівні і розробка на цій основі інтегрального методичного підходу, який дозволяє інтегрувати цінову стратегію у систему управління економічною безпекою підприємства та кількісно оцінити вплив ринкової, фінансової, ризикової та операційно-виробничої складових на рівень економічної безпеки.

Застосування комплексу загальнонаукових та спеціальних методів пізнання сприяло досягненню поставленої мети дослідження. Системний та структурно-функціональний аналіз використані для дослідження економічної безпеки як цілісної системи та сукупності взаємопов'язаних складових. Методи фінансової діагностики та описової статистики забезпечили аналітичне підґрунтя для розрахунку інтегрального показника економічної безпеки. Метод лінійної згортки дозволив кількісно виразити інтегральний показник

економічної безпеки. Метод валютної експозиції застосовано для оцінки чутливості виручки до зміни валютних курсів. Економіко-математичні моделі використані для зниження суб'єктивізму під час ухвалення цінових управлінських рішень.

Науковим результатом виконаного дослідження є уточнення та поглиблення понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства та його цінової стратегії. Результатом наукової інтерпретації сутності стратегії та функцій стратегічного управління є кореляційний зв'язок стратегії з економічною безпекою підприємства, оскільки їх спільними ознаками є: надійність, гнучкість, результативність та керованість. Характерними властивостями економічної безпеки на мікрорівні визнано: стійкість до потенційних ризиків і загроз, збалансованість наявних виробничо-фінансових ресурсів, здатність до ефективного та адаптивного управління ними задля збереження конкурентних позицій підприємства в певній галузі економіки. А цінова стратегія позиціонується нами як цільовий орієнтир досягнення цілей підприємства в контексті його економічних інтересів.

Розкрито сутність організаційно-методологічного інструментарію економічної безпеки підприємства, який на нашу думку, є індивідуальним для кожної компанії і залежить від виду бізнесу, нюансів фінансово-господарської діяльності, сукупності внутрішніх та зовнішніх загроз і ризиків. Доведено, що формою впливу цінової стратегії як організаційного інструментарію на управління економічною безпекою підприємства є адаптація до ринкових змін, забезпечення конкурентоспроможності, стабільність фінансових потоків та прогнозованість прибутковості.

Досліджено сутність системи економічної безпеки підприємства, яку представлено як інтеграційну взаємодію таких складових: безпеко-орієнтованого управління, стратегічних інтересів підприємства, заходів із забезпечення фінансової стійкості та цільових орієнтирів цінової стратегії.

Обґрунтовано доцільність поєднання витратного, ринкового, параметричного методів та ризикового підходу для потреб ціноутворення в

гірничо-металургійному секторі через такі особливості: залежність ціни на металопродукцію від світових цін та вартості енергоносіїв; необхідність врахування рівня інфляції за період виробничого циклу; наявність значного параметричного ряду готових виробів.

Сформовано варіанти моделювання цінових управлінських рішень, які сфокусовані на ресурсно-комунікаційній взаємодії та партнерстві. Запропоновано модель формування комерційної пропозиції та ухвалення цінових рішень, яка враховує пріоритети та потенціал бізнес-одиниці, дозволяє систематизувати альтернативні виробничі та комерційно-збутові рішення, за якими в режимі діалогу на базі моделі цінового моніторингу узгоджуються економічні інтереси сторін та визначаються остаточні умови комерційної угоди.

За результатами аналізу стану українського металургійного сектору виявлено потребу у методичному підході, який поєднує фінансові, ринкові, операційні та ризикові характеристики діяльності підприємства, де ключову роль відіграє цінова стратегія, оскільки в металургії вона є не просто інструментом маркетингової політики, а визначає здатність підприємства генерувати грошові потоки.

Запропоновано методикау інтегрального оцінювання з урахуванням фінансової, ринкової, операційно-виробничої та ризикової безпеки, яка перетворює економічну безпеку на керований параметр діяльності підприємства. Обґрунтовано економічну інтерпретацію інтегрального показника шляхом узгодження якісних станів економічної безпеки та впливу цінової стратегії на кінцеві результати діяльності. Доведено, що такий підхід до оцінювання рівня безпеки дозволяє перейти від реактивного управління до керованого. Інтегральний показник економічної безпеки виступає не лише індикатором стану підприємства, а й орієнтиром управлінських рішень. Отримані значення показника дають змогу ідентифікувати джерело зниження економічної безпеки та спрямувати управлінський вплив не на наслідки, а на фактори їх формування.

Наукова новизна результатів, отриманих в ході дослідження, полягає у розвитку теоретичного підґрунтя безпеко-орієнтованого управління в контексті інтеграційної взаємодії з ціновою стратегією; обґрунтуванні доцільності збалансування усіх основних стратегій підприємства для досягнення його головної бізнес-цілі; розробці такого інтегрального показника економічної безпеки, який виступає не лише індикатором стану підприємства, а й є орієнтиром цінових управлінських рішень, спрямованих на підвищення керованості процесу ціноутворення та зниження чутливості фінансових результатів до ринкової волатильності.

Практичне значення результатів дослідження підтверджується апробацією запропонованої методики інтегрального оцінювання економічної безпеки на показниках ПрАТ «Камет Сталь» та можливістю використання практичних рекомендацій у діяльності підприємств тих галузей економіки, де світова система попиту і пропозиції має визначальний вплив на формування ціни.

Ключові слова: цінова стратегія, економічна безпека, стратегічне управління, ресурсно-комунікаційна взаємодія, інтегральне оцінювання, цінові управлінські рішення, фінансова стійкість, цільові орієнтири, цінова волатильність, узгодження економічних інтересів.

ABSTRACT

Oleksiienko Ye. V. The Mechanism for Managing Pricing Strategy as a Functional Component of a Company's Economic Security. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy on the specialty **051 «Economics»**. – Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro, 2026.

The dissertation research focuses on the issue of managing components of economic security, specifically pricing strategy at the micro level. The relevance of the research topic stems from the specific nature of the global commodity market, within which enterprises in the mining and metallurgical sector operate, where prices are determined not at the level of individual producers but within the global system of supply and demand. Participants in the metal products market need a tool that allows them to assess economic security through market indicators and respond to changes before they escalate into a financial crisis.

The aim of this dissertation is to provide a scientific justification of the theoretical and methodological foundations of strategic management at the micro level and, on this basis, to develop an integrated methodological approach that allows for the integration of pricing strategy into the enterprise's economic security management system and for the quantitative assessment of the impact of market, financial, risk, and operational-production components on the level of economic security.

The application of a set of general scientific and specialized research methods contributed to the achievement of the study's objectives. Systemic and structural-functional analysis were used to examine economic security as an integrated system and a set of interrelated components. Financial diagnostic methods and descriptive statistics provided the analytical basis for calculating the integral indicator of economic security. The linear convolution method allowed for the quantitative

expression of the integral indicator of economic security. The currency exposure method was applied to assess the sensitivity of revenue to changes in exchange rates. Economic-mathematical models were used to reduce subjectivity in the process of making pricing management decisions.

The scientific result of this study is the refinement and deepening of the conceptual and categorical framework of an enterprise's economic security and its pricing strategy. The result of the scientific interpretation of the essence of strategy and the functions of strategic management is the correlation between strategy and the economic security of an enterprise, since their common characteristics are: reliability, flexibility, effectiveness, and manageability. The characteristic properties of economic security at the micro level are recognized as: resilience to potential risks and threats, the balance of available production and financial resources, and the ability to manage them effectively and adaptively to maintain the enterprise's competitive position in a specific sector of the economy. We position pricing strategy as a target benchmark for achieving the enterprise's goals in the context of its economic interests.

This paper examines the nature of the organizational and methodological tools for corporate economic security, which, in our view, are unique to each company and depend on the type of business, the specifics of financial and economic activities, and the combination of internal and external threats and risks. It is demonstrated that the form of influence of pricing strategy as an organizational tool on the management of an enterprise's economic security is adaptation to market changes, ensuring competitiveness, stability of financial flows, and predictability of profitability.

The essence of an enterprise's economic security system has been examined, presented as the integrated interaction of the following components: security-oriented management, the enterprise's strategic interests, measures to ensure financial stability, and the target benchmarks of the pricing strategy.

The feasibility of combining cost-based, market-based, and parametric methods with a risk-based approach for pricing in the mining and metallurgical sector is substantiated due to the following characteristics: the dependence of metal product

prices on global prices and the cost of energy resources; the need to account for the inflation rate over the production cycle; the existence of a significant parametric range of finished products.

Models for pricing management decisions have been developed that focus on resource- and communication-based interaction and partnership. A model for developing commercial proposals and making pricing decisions has been proposed that takes into account the priorities and potential of the business unit, allows for the systematization of alternative production and commercial-marketing decisions, through which, in a dialogue based on a price monitoring model, the economic interests of the parties are reconciled and the final terms of the commercial agreement are determined.

Based on the analysis of the state of the Ukrainian metallurgical sector, a need has been identified for a methodological approach that combines the financial, market, operational, and risk characteristics of a company's activities, where pricing strategy plays a key role, since in metallurgy it is not merely a marketing policy tool but determines the enterprise's ability to generate cash flows.

A methodology for integrated assessment is proposed, taking into account financial, market, operational-production, and risk security, which transforms economic security into a controllable parameter of a company's operations. The economic interpretation of the integrated indicator is substantiated by aligning the qualitative states of economic security with the impact of pricing strategy on final results of operations. It is demonstrated that this approach to assessing the level of security allows for a transition from reactive management to controlled management. The integrated economic security indicator serves not only as an indicator of the enterprise's condition but also as a guide for managerial decisions. The values obtained from this index make it possible to identify the source of a decline in economic security and to direct managerial efforts not at the consequences but at the factors contributing to them.

The scientific novelty of the results obtained in the course of this study lies in the development of the theoretical foundation for security-oriented management in

the context of its integration with pricing strategy; justifying the feasibility of balancing all the enterprise's core strategies to achieve its primary business objective; and developing an integrated economic security indicator that serves not only as a measure of the enterprise's condition but also as a guide for pricing management decisions aimed at enhancing the controllability of the pricing process and reducing the sensitivity of financial results to market volatility.

The practical significance of the research results is confirmed by the testing of the proposed methodology for the integrated assessment of economic security using the indicators of PJSC "Kamet Steel" and the possibility of applying practical recommendations in the operations of enterprises in those sectors of the economy where the global system of supply and demand has a decisive influence on price formation.

Keywords: pricing strategy, economic security, strategic management, resource-communication interaction, integrated assessment, pricing management decisions, financial stability, target benchmarks, price volatility, alignment of economic interests.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України категорії Б

1. Топоркова О. А., Савчук Л. М., Олексієнко Є. В., Ільїн О. Д. Вплив комерційних ризиків на цінову стратегію підприємств-експортерів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 96-101. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.96>

2. Топоркова О. А., Савчук Л. М., Олексієнко Є. В. Складові цінового моніторингу в контексті управління економічною безпекою підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1(16). С. 320-325. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-49>

3. Олексієнко Є. В. Методичний інструментарій формування ціни та її складових з урахуванням технологічної специфіки підприємства. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2025. № 8 (100). С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-8-11330>

4. Бандоріна Л. М., Олексієнко Є. В. Інтеграційна взаємодія як передумова узгодження цінової стратегії та безпекової політики на мікрорівні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 24. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17824766>

5. Олексієнко Є. В. Цінова стратегія як інструмент ресурсно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.152>

Тези доповідей та матеріали науково-практичних конференцій

6. Савчук Л. М., Олексієнко Є. В. Аналіз беззбитковості для формування цінової стратегії підприємства. «*Економічна кібернетика: інструменти, моделі і методи інтелектуальної підтримки прийняття рішень*». Збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської інтернет-конференції, м. Дніпро, 1-2 березня 2023 р. Дніпро : УДУНТ, 2023. С. 198-202.

7. Савчук Л. М., Олексієнко Є. В. Огляд і критичний аналіз моделей цінової політики підприємства. «*Економічна кібернетика: інструменти і методи дослідження та організації економічних процесів*». Збірник наукових

праць за матеріалами Всеукраїнської інтернет-конференції, м. Дніпро, 1-2 березня 2024 р. Дніпро : УДУНТ, 2024. С. 188-192.

8. Савчук Л. М., Олексієнко Є. В. Цінова стратегія як фактор впливу на ефективне використання фінансових ресурсів підприємства. *«Економічна кібернетика: управління даними, хмарні технології та інфокомунікації»*. Збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської інтернет-конференції, м. Дніпро, 3-4 березня 2025 р. Дніпро : УДУНТ, 2025. С. 131-135.

9. Савчук Л. М., Олексієнко Є. В. Цифрова стратегія розвитку інтегрованих бізнес-структур. *Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції : матеріали V Міжнар. наук.–практ. Інтернет-конф.* (18 листопада 2025 р., м. Херсон – м. Хмельницький) – Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2025. С. 315-317.

10. Олексієнко Є. В., Бандоріна Л. М. Параметричні методи ціноутворення на металопродукцію. *Моделювання та прогнозування економічних процесів : матеріали XIX Міжнар. наук.–практ. конф.* (4 грудня 2025 р., м. Київ). URL: <https://ecocyber.fmm.kpi.ua/uk/nauka/regulyarni-naukovi-zahody/konferencziyi/>

11. Олексієнко Є. В. Цінова стратегія як організаційний інструментарій економічної безпеки підприємства. *Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.- практ. конф. «Оптимум-2025»*, 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. С. 208-211.

12. Олексієнко Є. В. Інтегроване управління економічною безпекою на мікрорівні. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали VII Міжнар. наук.- практ. інтернет-конф.* (25-26 березня 2026р., Львів.) – Львів: ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького, 2026. С. 366-367.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ABC (Activity-Based Costing – облік витрат за видами діяльності або процесно-орієнтоване управління витратами)

ABP (Activity-Based Pricing – процесно-орієнтоване ціноутворення)

CFR (Cost and Freight) – Вартість і фрахт

CME – Чиказька товарна біржа

CV – коефіцієнт варіації

CVP (Cost-Volume-Profit) – (витрати – обсяг – прибуток)

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – аналітичний показник прибутку компанії до вирахування витрат на відсотки за кредитами, податків, а також амортизації основних засобів та нематеріальних активів

EEMD (Ensemble Empirical Mode Decomposition)

ESG (Environmental, Social, and Governance) – принципи сталого розвитку

FOB (Free on Board) – Вільно на борту

GORU (Gated Optimized Recurrent Unit)

HRC (укр. ГРК) – гарячекатаний рулон

IES – (Integrative Economic Security index) – комплексний показник економічної безпеки

KPI – ключові показники ефективності

PCI (укр. ІЦК) – індекс цінової конкурентоспроможності

PDCA (Plan-Do-Check-Act) – цикл Демінга

R&D (Research and Development) – дослідження та розробки

АКХЗ – Авдіївський коксохімічний завод

БОУ – безпеко-орієнтоване управління

БСПА – Близький Схід та Північна Африка

ГМК – гірничо-металургійний комплекс

ДСТУ – Державний стандарт України

ЕБ – економічна безпека

ЕБП – економічна безпека підприємства

ЄС – Європейський Союз

ІТ – інформаційні технології

ММК – Маріупольський металургійний комбінат

ОВБ – операційно-виробнича безпека

ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку

ОП – об'єднання підприємств

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

РизБ – ризикова безпека

РБ – ринкова безпека

РОУ – ризик-орієнтоване управління

СЕБ – система економічної безпеки

СНД – Співдружність Незалежних Держав

СП – спільне підприємство

ТУ – Технічні умови

ФБ – фінансова безпека

ЗМІСТ

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Стратегія як цільовий орієнтир економічної безпеки підприємства	23
1.2 Роль цінової стратегії в стратегічному управлінні	38
1.3 Механізм управління системою економічної безпеки підприємства та її функціональними компонентами	53
Висновки до розділу 1	68
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ІНТЕГРАЛЬНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	
2.1 Методичний інструментарій формування цінової стратегії	72
2.2 Модель формування комерційної пропозиції та визначення сфери цінового моніторингу	85
2.3 Методика інтегрального оцінювання економічної безпеки підприємства	106
Висновки до розділу 2	120
РОЗДІЛ 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ З УРАХУВАННЯМ ЦІНОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	
3.1 Аналіз стану металургійної галузі в умовах цінової волатильності та ринкової нестабільності	124
3.2 Практичне застосування методики оцінювання економічної безпеки підприємства (на прикладі ПрАТ «Камет-Сталь») із визначення цінової стратегії	141
3.3 Практичні рекомендації щодо підвищення економічної безпеки металургійного підприємства на основі інтегрального методичного підходу	156
Висновки до розділу 3	166
ВИСНОВКИ	168
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	171
Додаток А Трактуювання ключових дефініцій дисертаційного дослідження науковцями	194
Додаток Б Цільові орієнтири СЕБ з позиції управління ціновою стратегією	199
Додаток В Інформаційна база для розрахунку інтегрального рівня економічної безпеки підприємства	200
Додаток Г Список публікацій здобувача за темою дисертації	201
Додаток Д Акти впровадження результатів дисертаційної роботи	204

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Умови турбулентності та ентропії, нові виклики, світові тенденції, волатильність ринку, ресурсна залежність від світових цін вимагає від промислових підприємств критичного оцінювання рівня економічної безпеки, перегляду існуючих підходів до стратегічного управління та встановлення цін на свою продукцію, що пояснює актуальність обраної теми дослідження.

Змістовну сутність стратегії як управлінського інструменту досліджували класики менеджменту, а саме: Ansoff H. I., Chandler A. D., Drucker P. F., Higgins J. M., Pearce J. A. та Robinson R. B., Porter M. E., Schendel D. E. й Hatten K.J., Thompson A. та Strickland A. J. Серед українських дослідників значний внесок в еволюцію стратегічного управління та стратегічного планування на мікрорівні здійснили: Бублик М. І., Васюткіна Н. В., Гораль Л., Довбня С. Б., Євтушенко Н. О., Захаров О. І., Носань Н. С., Проценко В. М., Таран-Лала О. М., Трухан О. Л. Стратегічні орієнтири в контексті економічної безпеки підприємства були предметом наукових праць Бандоріної Л. М., Залуцької Х. Я., Зачосової Н. В., Момот Т. В., Ніконенко У. М., Отенко І. П., Прохорової В. В., Савчук Л. М., Топоркової О. А.

Сутність економічної безпеки, підходи до управління та функціональні компоненти розглядали Андрушків Б. М., Ареф'єва О. В., Блакита Г. В., Гуляєва Н. М., Данілова Е. І., Ілляшенко О. В., Козаченко Г. В., Ляшенко О. М., Македон В. В., Маркіна І. А., Пономарьов В. П. та багато інших науковців. На ризик-орієнтованому управлінні як адаптивному інструменті зміцнення економічної безпеки підприємства акцентували увагу Аберніхіна І. Г., Бобиль В. В., Герасименко О. М., Марценюк Л. В., Пікуліна О. В., Рудніченко Є. М.

Роль цінової стратегії в захисті економічних інтересів компанії розглядали Длігач А. О., Завербний А. С., Згурська О. М., Кобелева Т. О., Князь С. В., Лега О. В., Перерва П. Г., Чорна Л. О. та інші дослідники.

Зазначені напрями наукових доробків українських та зарубіжних вчених сформуvalи теоретичне підґрунтя даного дисертаційного дослідження. Попри вагомий внесок згаданих науковців, системний зв'язок і синергетичний ефект цінової стратегії та безпекової політики на мікрорівні залишається малодослідженим. Що пояснює доцільність науково-практичних напрацювань в контексті дослідження функціональних складових безпеко-орієнтованого управління, моделювання цінових управлінських рішень та розробки методики інтегрального оцінювання економічної безпеки підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано відповідно до плану наукової діяльності кафедри економічної інформатики ННІ «Національного металургійного інституту» УДУНТ як складова частина науково-дослідницької роботи на тему «Методологія дослідження та удосконалення інформаційно-комунікаційних технологій управління суб'єктами господарювання» (номер державної реєстрації – 0123U105021, 2024-2028рр.), де автором запропоновані варіанти моделювання цінових управлінських рішень, які сфокусовані на ресурсно-комунікаційній взаємодії та партнерстві; а також модель формування комерційної пропозиції та ухвалення цінових рішень, яка враховує пріоритети та потенціал бізнес-одиниці, дозволяє систематизувати альтернативні виробничі та комерційно-збутові рішення, за якими в режимі діалогу на базі моделі цінового моніторингу узгоджуються економічні інтереси сторін та визначаються остаточні умови комерційної угоди. Отримані наукові результати, узагальнені теоретично-методичні положення й висновки автора даного дисертаційного дослідження в рамках вищезазначеної наукової теми відображені в практичних рекомендаціях стосовно управління ціновою стратегією як функціональною компонентою економічної безпеки підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є емпіричне та наукове обґрунтування теоретико-методологічних положень стратегічного управління на мікрорівні і розробка на цій основі інтегрального

методичного підходу, який дозволяє кількісно оцінити рівень економічної безпеки та інтегрувати цінову стратегію в систему управління економічною безпекою підприємства.

Для досягнення поставленої в дисертаційній роботі мети передбачається розв'язання таких структурованих і взаємоузгоджених **завдань**:

- систематизувати теоретичний базис та узагальнити фундаментальні елементи стратегічного управління на мікрорівні, розкрити сутність стратегії як цільового орієнтиру економічної безпеки підприємства;

- з'ясувати роль цінової стратегії в системі стратегічного управління економічною безпекою;

- дослідити функціональні складові безпеко-орієнтованого управління та кореляційний зв'язок між ціновою стратегією та безпековою політикою на мікрорівні;

- ідентифікувати та класифікувати методичний інструментарій встановлення ціни відповідно до специфіки ціноутворення у гірничо-металургійному секторі;

- змодельовати процес формування комерційної пропозиції;

- розробити методику інтегрального оцінювання економічної безпеки підприємства;

- проаналізувати стан металургійної галузі в умовах цінової волатильності та ринкової нестабільності;

- здійснити апробацію методики оцінювання економічної безпеки підприємства із визначення цінової стратегії на прикладі підприємства металургійного сектору;

- надати практичні рекомендації щодо керованості процесу ціноутворення та управління ціновою, операційно-виробничою, фінансовою та ризиковою складовими економічної безпеки на мікрорівні.

Об'єктом дослідження є процес управління ціновою стратегією та узгодження її з безпековою політикою підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад цінового позиціонування та безпеко-орієнтованого управління на мікрорівні.

Методи дослідження та джерела інформації. Методологічне підґрунтя роботи становить низка загальнонаукових прийомів і спеціальних методів досліджень, які ґрунтуються на класичних підходах наукового пізнання. Основними методами, які були використані в даному дослідженні є: структурно-логічний аналіз – для побудови логіки та структури дисертаційної роботи; системний підхід, групування, узагальнення, аналіз та синтез – з метою визначення категоріальної сутності дефініцій «економічна безпека», «система економічної безпеки», «цінова політика» та «цінова стратегія»; евристичні методи моделювання економічних процесів – для визначення сфери цінового моніторингу та формування комерційної пропозиції. Апарат економіко-математичного моделювання та інформаційні технології були використані для зниження суб'єктивізму під час ухвалення цінових управлінських рішень. Методи фінансової діагностики та описової статистики забезпечили аналітичне підґрунтя для розрахунку інтегрального показника економічної безпеки.

Інформаційно-аналітичним підґрунтям дисертаційної роботи є результати, отримані в ході проведених автором наукових спостережень, офіційні статистичні дані, наукові праці українських та зарубіжних вчених, інформація з відкритих джерел мережі Інтернет, аудиторські висновки, фінансова звітність та звітність зі сталого розвитку підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна результатів дослідження визначається розвитком теоретико-методологічних положень безпеко-орієнтованого управління підприємством на засадах узгодження такого управління з ціною стратегією, а також формуванням методичного інструментарію інтегрального оцінювання економічної безпеки в умовах нестабільного ринкового середовища та коливань цінових параметрів.

Основні результати, які характеризують наукову новизну проведеного дослідження, полягають у наступному:

вперше:

запропоновано методику інтегрального оцінювання економічної безпеки з урахуванням фінансової, ринкової, операційно-виробничої та ризикової безпеки, яка на відміну від існуючих підходів враховує причинно-наслідковий зв'язок між рівнем цін, доходами, витратами та фінансовою стійкістю й дозволяє ідентифікувати джерела зниження економічної безпеки та спрямувати управлінський вплив не на наслідки, а на фактори їх формування;

удосконалено:

– сутнісно-категоріальний апарат економічної безпеки на мікрорівні через уточнення її змістових характеристик, серед яких ключовими визначено: здатність протистояти ризикам і загрозам, можливість підтримання ресурсної збалансованості, а також ефективне й гнучке управління ресурсами з метою збереження ринкових позицій підприємства в певній галузі економіки;

– теоретичні підходи до економічної інтерпретації цінової стратегії, яка позиціонується нами як базис економічної безпеки та системоутворюючий чинник, який сприяє узгодженню інтересів виробників і замовників, забезпечуючи ефективне використання ресурсів обох сторін, бажаний рівень дохідності постачальника та лояльність споживача, і, сприяючи тим самим збалансованому рівню економічної безпеки бізнес-одиниць;

– структурні елементи стратегічного управління, до складу яких запропоновано включити: концепцію розвитку економічного суб'єкта, його цільові орієнтири та механізм забезпечення економічної безпеки, а також ресурсно-комунікаційне, інформаційно-аналітичне та інноваційне забезпечення;

– функціональні елементи безпеко-орієнтованого управління на мікрорівні, склад яких доповнено комунікаційно-маркетинговою компонентою, на рівні якої відбувається збалансування ціни під час формування комерційної пропозиції;

набули подальшого розвитку:

– наукові підходи до інтеграції безпекової політики та цінової стратегії, де остання позиціонується як інструмент формування стабільних грошових потоків, що забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних рішень та операційної діяльності;

– форми впливу цінової стратегії на економічну безпеку підприємства, які не лише забезпечують стабільність фінансових потоків та прогнозованість прибутковості, а й сприяють збереженню конкурентних позицій на внутрішньому ринку та адаптації до цінової волатильності та ринкової нестабільності на міжнародних ринках;

– модель формування комерційної пропозиції та ухвалення цінових управлінських рішень, яка має ітераційний характер і дозволяє здійснювати діагностику, координацію, корегування бізнес-цілей та напрямів діяльності задля партнерської взаємодії та співпраці;

– якісні стани економічної безпеки підприємства, які не просто характеризують рівень економічної безпеки залежно від отриманої величини інтегрального показника, а узгоджені з певною ціновою стратегією, що є основою для побудови експлікованої моделі формування економічної поведінки підприємства в рамках відповідної стратегії.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є одноосібно виконаною працею, самостійним науковим дослідженням, яке пройшло всі етапи підготовки відповідно до встановлених вимог. Усі емпіричні результати та наукові висновки, представлені в дисертації, одержані здобувачем особисто в процесі проведеного дослідження, пройшли належну апробацію, мають теоретичне обґрунтування й практичну цінність та характеризують наукову новизну роботи.

У опублікованих в співавторстві наукових працях внесок здобувача полягає у формалізації альтернативних компонент та систематизації функціональних складових управління економічною безпекою; поєднанні організаційно-комунікаційної, технологічно-виробничої та комерційно-збутової сфер в єдину модель організації діалогу з партнерами та контрагентами

для ухвалення цінових управлінських рішень; структуруванні ризиків на комерційні та некомерційні й встановленні їх впливу на динаміку фінансових показників підприємств металургійного сектору.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані в даному дисертаційному дослідженні емпіричні результати, теоретико-методичні положення та пропозиції і рекомендації мають суттєву практичну цінність для підприємств металургійної галузі в контексті формалізації впливу фінансових, ринкових, операційно-виробничих і ризикових показників на здатність підприємства стабільно функціонувати, протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам та забезпечувати відтворення фінансово-економічного потенціалу в умовах нестабільного середовища.

Конкретні результати дисертаційної роботи, впроваджені у практичну діяльність підприємств металургійної галузі, а саме: моделі цінових управлінських рішень, які сфокусовані на ресурсно-комунікаційній взаємодії та партнерстві і дозволяють диференційовано підходити до формування комерційної пропозиції (ПрАТ «Камет-Сталь», акт впровадження № 3103 від 31.03.2026); можливість прогнозувати майбутні зміни, координувати виробничі програми, перерозподіляти маржу між сегментами, балансувати валютні потоки та централізовано управляти ризиками, використовуючи інтегральний показник економічної безпеки, запропонований автором (ТОВ «ДМЗ Комінмет», акт впровадження № 196 від 03.04.2026).

Основні результати дисертаційної роботи впроваджено у навчальний процес ННІ «Національного металургійного інституту» УДУНТ при викладанні таких навчальних дисциплін: «Методи оцінки ефективності та ризиків соціально-економічної сфери», «Економічна безпека ІТ-бізнесу» (довідка № 01-26-440 від 15.04.2026 року).

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні узагальнення, запропоновані методичні розробки та емпіричні результати дисертаційного дослідження доповідались та обговорювались на науково-практичних конференціях: Всеукраїнській інтернет-конференції «Економічна кібернетика:

інструменти, моделі і методи інтелектуальної підтримки прийняття рішень» (Дніпро, 2023); Всеукраїнській інтернет-конференції «Економічна кібернетика: інструменти і методи дослідження та організації економічних процесів» (Дніпро, 2024); Всеукраїнській інтернет-конференції «Економічна кібернетика: управління даними, хмарні технології та інфокомунікації» (Дніпро, 2025); V Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції» (Херсон – Хмельницький, 2025); XIX Міжнародній науково-практичній конференції «Моделювання та прогнозування економічних процесів» (Київ, 2025); 22-й Міжнародній науково-практичній конференції «Оптимум-2025» «Дослідження та оптимізація економічних процесів» (Харків, 2025); VII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти» (Львів, 2026).

Публікації. За результатами проведеного дисертаційного дослідження опубліковано 12 наукових праць, які відображають ключові аспекти та висновки роботи, зокрема п'ять статей у наукових фахових виданнях України категорії Б (загальним обсягом 3,81 ум.-друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 2,42 ум.-друк. арк.), що підтверджує відповідність отриманих результатів академічним стандартам та належний рівень наукової апробації, а також сім праць апробаційного характеру (загальним обсягом 1,52 ум.-друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 0,91 ум.-друк. арк.), ключові положення яких обговорювались з науковою спільнотою на науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків дисертації, переліку посилань та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 170 сторінок основного тексту, що включає 15 таблиць та 18 рисунків. Перелік посилань містить 197 позицій на 22 сторінках, наявні 5 додатків на 13 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стратегія як цільовий орієнтир економічної безпеки підприємства

Фундаментальним елементом стратегічного управління на мікрорівні є стратегія підприємства, сутність і цілеспрямованість якої залежать від окреслених орієнтирів розвитку, ресурсних можливостей, потенціалу бізнес-одиниць та знань і досвіду відповідальних осіб. Саме ці чинники визначали еволюційний шлях дефініції «стратегія» протягом становлення теорії менеджменту та видозмінення запитів і потреб управлінського персоналу для ухвалення рішень короткострокового та довгострокового характеру.

Наукові доробки українських та зарубіжних дослідників в цьому контексті еволюціонували разом з розвитком теорії стратегічного менеджменту. Як результат – сформувалися певні підходи до трактування досліджуваної категорії. Довбня С. Б. та Папуша І. В. формулюючи сучасне розуміння сутності стратегії відштовхуються від трьох базових бачень:

- стратегія як план (стратегія розглядається як дорожня карта, фокус, шлях до визначеної місії);
- стратегія як вектор розвитку (стратегія розглядається як спосіб досягнення цілей, містить конкретні цільові установки, сформований комплекс управлінських рішень);
- стратегія як синергія (стратегія розглядається як набір правил ухвалення управлінських рішень, розробляється в умовах невизначеності, підлягає оперативним корегуванням) [1, с. 154-155].

Дослідниці аналізують визначення категорії «стратегія», які представлені як класиками теорії менеджменту, так і сучасними науковцями; пропонують набір стратегій за різними класифікаційними ознаками, що дозволяє

підприємству обрати бажану стратегію відповідно до поставлених цілей та певних умов в певний період часу.

Трухан О. Л. уточнив і поглибив сутність дефініції «стратегія» для більш ґрунтовного і детального підходу до моделі стратегічного управління підприємством. Ще у 1962 році А. Чандлер дав таке пояснення «стратегії» – це «визначення основних довгострокових цілей і задач компанії та вироблення напрямку дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [2, с. 236]. А. Чандлер вивчав фактичні результативні дані діяльності великих американських корпорацій, ґрунтуючись на яких дійшов висновку, що «структура компанії визначається стратегією». Якщо структура не відповідає стратегії, то економічний суб'єкт діє неефективно, а зміна стратегії призводить до змін в організаційній структурі компанії [3, с. 111]. Пізніше, у 1971 році К. Ендрюс позиціонує стратегію як «засіб забезпечення відповідності внутрішніх сил і можливостей підприємства зовнішнім потребам» [2, с. 236]. Подальші напрацювання в цьому контексті значно розширюють межі розуміння дефініції «стратегія», додаючи до її визначення базові характеристики, концептуальні основи, правила розвитку (системоутворюючі складові, без яких неможливий стратегічний розвиток), змістовну класифікацію, засоби та інструменти реалізації тощо.

Щодо фундаментальних засад в контексті стратегії, то в науковій літературі зі стратегічного менеджменту виділяють філософську та організаційно-управлінську концепції. Філософська концепція підкреслює загальне значення стратегії для суб'єкта господарювання. Організаційно-управлінська концепція відображає зв'язок з методами, інструментами, конкурентними діями, заходами та управлінськими підходами до здійснення стратегічної діяльності на підприємстві [4, с. 107].

Для цілей дисертаційного дослідження будемо спиратися на організаційно-управлінську концепцію, відповідно, стратегією будемо вважати концептуальну основу розвитку суб'єкта господарювання, що визначає

сукупність принципів, орієнтирів і критеріїв прийняття рішень, формуючи довгострокову траєкторію його функціонування [5, с. 152].

Погляди українських та зарубіжних науковців в контексті дослідження дефініції «стратегія» збігаються в тому, що реалізація будь-якої стратегії націлена на отримання певного результату, відповідно, результативність як індикатор досягнення поставлених цілей є ключовим принципом стратегічного управління.

При визначенні змісту дефініції «стратегія» та дослідженні наукових інтерпретацій даної економічної категорії вирішального значення набуває оцінювання загального результату, в контексті змісту якого немає одностайної думки серед науковців [2, с. 240]. Різновекторність поглядів на результативність сформували такий набір бажаних результатів для підприємства:

- отримання стійких конкурентних переваг;
- забезпечення збалансованості;
- адаптація до загроз і викликів;
- встановлення загального напрямку розвитку;
- виконання окресленої місії;
- забезпечення довгострокової ефективності і прибутковості;
- досягнення ринкового успіху.

Кожен із наведених результатів заслуговує уваги з боку наукової спільноти. Натомість, між усіма позиціями прослідковується наявність причинно-наслідкового зв'язку, що в комплексі можна розглядати як систему стратегічного управління економічною безпекою підприємства.

Погоджуємось з колективом авторів на чолі з Гораль Л., що «стратегію можна розглядати, як основну сполучну ланку між тим, чого підприємство прагне досягти (його цілями) та лінією поведінки, обраною для досягнення цих цілей» [6, с. 274]. Тобто, доцільність вивчення дефініції «стратегія» як комплексного і системного явища є очевидною.

За основу візьмемо чотири базові характеристики, запропоновані Труханом О. Л. [2, с. 238]:

1. «Стратегія, як абстрактно-цільова і ціннісноорієнтована філософська концепція довгострокового розвитку бізнесу». Мається на увазі визначення загальних перспектив і окреслення концептуальних просторових орієнтирів щодо майбутнього позиціонування підприємства.

2. «Стратегія, як когнітивна індикативна модель адаптивної поведінки підприємства». Розглядається визначена лінія поведінки (траєкторія руху) економічного суб'єкта, спрямована на виживання і стабільний розвиток в умовах викликів, ризиків та невизначеності зовнішнього середовища.

3. «Стратегія, як плановий процес управління організаційними змінами». Являє собою набір тактичних засобів, інструментів, процедур, рішень та дій, які формує і реалізує економічний суб'єкт задля переходу «з поточного стану до зміненого стану, який сприятиме досягненню переваги над конкурентами».

4. «Стратегія, як рушійна сила». Акцентується увага на узгодженості внутрішніх ресурсів і компетенцій організації та її зовнішнього оточення. Забезпечення раціонального розподілу обмежених ресурсів (наращування ключових компетенцій) для якомога кращого досягнення поставлених стратегічних цілей щодо встановлення динамічного балансу з ринковим середовищем.

Наведені базові характеристики поєднують і цілепокладання, і поведінкову економіку, а також інструменти стратегічного управління та необхідність інтеграційної взаємодії економічного суб'єкта із стейкхолдерами.

На рівні суб'єкта господарювання важливо не просто сформулювати стратегію, а представити її таким чином, щоб чітко прослідковувались заплановані дії та стратегічні рішення, які доцільно застосовувати для внесення корегувань під час виникнення непередбачуваних обставин. Узагальнюючи наукові доробки . О. Уолкера, Х. Бойда, Ж.-К. Ларше та Дж. Малінза, Трухан О. Л. наводить п'ять ключових компонентів, які характеризують якісно сформовану стратегію [7, с. 31]:

1. Визначення масштабу діяльності підприємства.
2. Визначення цілей і задач.
3. Розподіл ресурсів.
4. Встановлення стійкої конкурентної переваги.
5. Забезпечення синергізму господарської діяльності.

Для оцінки рівня реалізації стратегічних цілей та загальної ефективності діяльності економічного суб'єкта доцільно використовувати систему ключових показників результативності, характерних для певної галузі (бізнес-структури). Такі показники дозволяють не лише кількісно визначити ступінь досягнення поставлених завдань, але й допомагають оперативно реагувати на виявлені відхилення. Обґрунтовані стратегічні управлінські рішення ухвалюються саме на базі отриманих значень таких показників. Які саме показники обрати залежить від видів менеджменту: стратегічного, операційного, фінансового, інноваційного, кадрового, маркетингового тощо. Якісній оцінці піддаються показники операційного та фінансового менеджменту в контексті економічної та фінансової безпеки підприємства. Інші види менеджменту більше пов'язані з управлінськими рішеннями, доцільність яких можна оцінити лише ретроспективно. З урахуванням запропонованої Довбнею С. Б. та Папушею І. В. класифікації стратегій [1, с. 156-157], вищезазначені види менеджменту покладені в основу функціональних стратегій підприємства.

Погоджуємося з думкою Топоркової О. А. та Савчук Л. М. щодо багатоаспектності стратегій на мікрорівні, які зумовлюють наявність значної кількості функціональних напрямів, які в свою чергу конкретизуються в шляхи діяльності. Відповідно, реалізація кожної типової або конкретизованої стратегії потребує врахування специфічних ознак і властивостей [5, с. 153].

Кожне підприємство окреслює власну місію та орієнтири розвитку. В будь-якому випадку, стратегія – це завжди єдність цілей та шляхів їх досягнення. При цьому різні типи розвитку супроводжуються специфічними ризиковими чинниками, які впливають на результативність управління. Вибір стратегічного напрямку обумовлюється рівнем економічної безпеки, що

визначає допустимі межі функціонування підприємства як цілісної системи. Реалізація обраної стратегії при цьому здійснюється з урахуванням нових факторів ризику шляхом застосування таких методів управління економічною безпекою, як активізація, адаптація та стабілізація [8].

Еволюція «стратегії» як наукової категорії призвела до того, що цю дефініцію доцільно розглядати з позиції синергізму (поєднання кількох ключових детермінант). Екстраполюючи визначення, представлені Г. Мінцбергом, Б. Альстрендом та Дж. Лемпелом, які розглядають стратегію як єдність «5P»: план (plan); зразок, модель, шаблон (pattern); позиціонування (position); перспектива (perspective); відволікаючий маневр (ploy), Трухан О. Л. пропонує власну інтерпретацію функцій стратегічного управління [7, с. 32]:

1. Стратегія як план (функція планування – являє собою набір дій, процедур, які обираються залежно від поточної ситуації). В даній стратегії окреслюється реалізація заздалегідь визначених намірів вищого керівництва компанії.

2. Стратегія як модель поведінки (функція реалізації стратегії – відбувається концентрація уваги на нюансах поведінки вищого керівництва компанії в конкретній бізнес-ситуації). Поведінкові стереотипи сприймаються як умови реалізації стратегічного плану.

3. Стратегія як позиціонування (функція ринкового позиціонування – місце компанії у конкурентному середовищі). Стратегія націлена на конкурентну боротьбу у агресивному та мінливому середовищі.

4. Стратегія як перспектива (функція цілепокладання – формування загальної бізнес-концепції). Стратегія передбачає реалізацію дій «колективного розуму» – учасників, об'єднаних єдиним розумінням бізнес-мети та єдністю поведінкових стереотипів.

5. Стратегія як відволікаючий маневр (функція маневрування ресурсами – намагання передбачити наміри конкурентів та діяти на випередження). Стратегія має чітко окреслювати цілі і задачі розвитку підприємства для

власників корпоративних прав та персоналу, але бути неочевидною для конкурентів.

Результат наукових доробків класиків теорії менеджменту, систематизований Труханом О. Л., представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукова інтерпретація сутності стратегії та функцій стратегічного управління за Труханом О. Л.

Декомпозиція функцій стратегічного управління	Ключові ознаки якісно сформованої стратегії	Інтерпретація єдності «5Р»
М. Армстронг, Б. Бернс, Дж. Уолтон	О. Уолкер, Х. Бойд, Ж.-К. Ларше, Дж. Малінз	Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел
1. Стратегія як базис управлінських рішень 2. Стратегія як механізм координації 3. Стратегія як цільовий орієнтир	1. Визначення масштабу діяльності підприємства 2. Визначення цілей і задач 3. Розподіл ресурсів 4. Встановлення стійкої конкурентної переваги 5. Забезпечення синергізму господарської діяльності	1. Стратегія як план 2. Стратегія як модель поведінки 3. Стратегія як позиціонування 4. Стратегія як перспектива 5. Стратегія маневрування ресурсами

Джерело: узагальнено автором за [2; 7]

Наведена декомпозиція функцій стратегічного управління, ознаки якісно сформованої стратегії та синергія концептуальних основ підкреслюють важливість кожного компонента в теорії менеджменту.

Для суб'єктів господарювання важливе практичне втілення розроблених методик та механізмів і формування такої стратегії, яка сприятиме розвитку з можливістю внесення оперативних корегувань відповідно до певних господарських умов та інших факторів впливу.

Трухан О. Л., інтерпретуючи позицію А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда стосовно реальної стратегії підприємства, пропонує її двоєдиний склад: «проактивну частину» (заплановані дії як результат стратегічного планування) та «реактивну частину» (адаптивні дії як результат стратегічної діагностики) [9, с. 393]. Дослідник акцентує увагу на динамізмі стратегії, тобто

можливості її «пристосування до мінливих умов ринку, запитів клієнта і його уподобань, стратегічного маневрування конкурентів, виникаючих нових можливостей і загроз, непередбачуваних подій» [9, с. 393]. Класичні концепції менеджменту при цьому поступаються місцем «адаптивним моделям, які враховують невизначеність, швидкоплинність змін і необхідність гнучкого корегування стратегій для забезпечення економічної стійкості підприємств» [10]. Також виникає потреба в розробці інтегрованих підходів до стратегічного управління [11]. Стратегічне управління є не просто складовою менеджменту, це багатокomпонентна сучасна концепція бізнес-управління, яка «передбачає визначення основних цілей і завдань організації, формулювання ключових напрямів її діяльності, а також створення чітких орієнтирів для ефективного розподілу ресурсів і реалізації заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей» [12, с. 35]. Сукупність мікроцілей та засобів і інструментів їх досягнення генерують основну ціль підприємства [13, с. 111].

Узагальнюючи наукові напрацювання А. А. Томпсона та А. Дж. Стріклєнда щодо розробки та реалізації стратегії, Трухан О. Л. наголошує на значущості змін протягом життєвого циклу як підприємства в цілому, та і його товарного асортименту. В умовах ентропії та турбулентності «зміни є невід'ємною частиною сучасного управління і сприймаються як своєрідний інструмент підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства» [9, с. 393].

Саме суттєві зміни у внутрішньому середовищі економічних суб'єктів та їх зовнішньому оточенні зумовили появу концепції стратегічного управління. Ключовими драйверами такої концепції є «посилення конкуренції, економічна нестабільність, процеси фінансової глобалізації та поглиблення міжнародного поділу праці. Ці виклики змусили організації різних форм власності адаптувати свої управлінські підходи, що стало підґрунтям для еволюції управлінських систем» [12, с. 32-33].

Отримання стійких конкурентних переваг більшістю дослідників позиціонується як ключовий стратегічний орієнтир та показник

результативності. Будь-яка бізнес-одиниця утворюється з комерційною метою, для досягнення якої окреслює стратегічні орієнтири управління економічним потенціалом, ресурсами та можливостями. Тобто виробнича стратегія таких суб'єктів господарювання має бути узгоджена з їх економічною стратегією. В цьому контексті науковцями активно досліджується питання стратегічного (інноваційного, інтеграційного) розвитку, конкурентоспроможності, ризик-орієнтованого та безпеко-орієнтованого управління.

У наукових підходах до розвитку підприємства акцентується увага на взаємозв'язку між метою розвитку, критеріями її досяжності, управлінськими методами та ресурсним потенціалом [14, с. 241]. Оточуюче середовище підприємства при цьому розглядається як багаторівнева система факторів впливу, що формують умови його функціонування. Координація виробничих і управлінських процесів виступає ключовим чинником забезпечення ефективності та адаптивності господарської системи, оскільки забезпечує узгодженість, взаємозалежність і синхронізацію діяльності її підсистем [15, с. 164].

Стратегічне управління розвитком підприємства полягає у створенні умов для узгоджених кількісних і якісних перетворень, спрямованих на запобігання та подолання суперечностей у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Сучасні концепції стратегічного управління трактують його як цілеспрямовану діяльність із формування цілей, підтримання балансу між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами зовнішнього середовища, а також забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Узагальнення наукових підходів дозволяє дійти висновку, що формування ефективної стратегії розвитку підприємства має базуватися на ієрархічній моделі середовища, що включає внутрішній рівень, мікросередовище та макросередовище, а стратегічний вибір повинен здійснюватися на основі системного аналізу альтернатив і відповідності визначеним критеріям досягнення стратегічних цілей.

Глобалізація, інноваційна діяльність, знаннева економіка зумовили появу самостійних, але взаємопов'язаних галузей наукових знань «система управління» та «стратегічне управління».

Система управління досліджується науковцями з позиції мікро та макроекономіки. В загальному розумінні – це сукупність інструментів, підходів, компонент та складових, на рівні яких здійснюються керівні функції. Не менш важливим є вивчення взаємозв'язків між цими інструментами, підходами, компонентами і складовими. Система стратегічного управління на мікрорівні поєднує концепцію розвитку економічного суб'єкта, його цільові орієнтири та механізм забезпечення економічної безпеки [16, с. 163]. Це наочно демонструє наявність кореляційного зв'язку між дефініціями «стратегічне управління» та «система економічної безпеки».

Історію виникнення «стратегічного управління» як наукового напрямку детально досліджував Трухан О. Л. Основоположниками теорії та методології стратегічного управління були: «А. Чандлер, К. Ендрюс, Ж. Бовер, К. Крістенс, І. Ансофф та інші відомі науковці. Подальший розвиток ідеї стратегічного менеджменту спостерігаємо у працях М. Портера, А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда, К. Омайє, П. Друкера, Б. Карлоффа, Г. Мінцберга, К. Боумена та інших авторів» [2, с. 236]. Внески зарубіжних дослідників в поглиблення та розширення меж розуміння стратегічного управління представлені в першоджерелах [17 – 26].

Основу даного дисертаційного дослідження складають праці українських науковців, узагальнюючи погляди яких, доходимо висновку, що до структури системи стратегічного управління належать: концепція розвитку, система економічної безпеки, стратегічні цілі та механізми їх досягнення [16, с. 163]. Сам процес стратегічного управління розглядається як безперервна діяльність із формування та реалізації стратегічних рішень, заснованих на зіставленні внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми викликами [6, с. 274]. Ключова функція стратегічного управління полягає у підтриманні такого рівня

потенціалу, який забезпечує досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі [27].

Провідною ідеєю сучасності крім синергізму є інтеграція. Інтеграційний підхід домінує серед сучасних тенденцій розвитку бізнес-середовища, оскільки передбачає комплексне врахування різних аспектів діяльності підприємства, включаючи економічні, соціальні та екологічні. Це сприяє формуванню узгоджених стратегій і підвищенню адаптивності підприємства до змін середовища [11]. Основними напрямками розвитку стратегічного управління виступають інновації, технологічне оновлення, розвиток колаборації та партнерства, орієнтація на ринок та використання інтелектуального потенціалу.

Трухан О. Л. розглядає стратегічне управління як сукупність функціональних складових, що виникають унаслідок диференціації управлінської діяльності [7, с. 30]. Дослідник пропонує наукову інтерпретацію функцій стратегічного управління базуючись на підходах М. Армстронга, Б. Бернса та Дж. Уолтона. Функціональними напрямками стратегічної роботи на рівні підприємства є:

- організаційна діяльність (включаючи встановлення корпоративних цілей і визначення меж відповідальності керівників);
- взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем;
- забезпечення функціонування внутрішніх процесів, структур і процедур, які мають сприяти виконанню підприємством поставлених цілей;
- узгодження діяльності підприємства з його ресурсною базою на основі оцінки обсягів необхідних ресурсів чи для використання можливостей, або для захисту від зовнішніх загроз;
- забезпечення раціональних ланцюгів постачання в контексті придбання і перерозподілу ресурсів;
- «переведення складних і динамічних зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на підприємство, в структурований набір зрозумілих, чітко сформульованих повсякденних задач» [7, с. 30-31].

Наведена декомпозиція функцій стратегічного управління на думку Трухана О. Л. відображає змістовну характеристику функціональних напрямів на мікрорівні. Натомість, стратегічне управління є багатофункціональним, і на рівні економічного суб'єкта важливо виокремити найголовніші цілі, на досягнення яких спрямовувати наявні ресурси та можливості. Відповідно до найбільш значущих цілей стратегія може бути базисом управлінських рішень, механізмом координації зусиль, цільовим орієнтиром. Ефективна робота суб'єкта господарювання на теперішній момент та забезпечення потенціалу для подальшого розвитку – є ключовим завданням економічної безпеки, для досягнення якої мають бути враховані «різноманітні загрози та їх джерела, а також унікальні характеристики кожного окремого підприємства» [28].

Економічну безпеку традиційно розглядають як стратегічний аспект розвитку бізнес-одиниці [29, с. 321]. Управління економічною безпекою на мікрорівні має підпорядковуватися стратегічному вектору розвитку підприємства [30].

Погоджуємося з Даніловою Е. І. що багатовимірність трактування економічної безпеки підприємства зумовлена її міждисциплінарною природою. У науковому дискурсі вона інтерпретується як стан захищеності, ефективності використання ресурсів, здатності до розвитку та забезпечення конкурентних переваг [31, с. 40]. Дослідниця систематизувала думки різних науковців щодо тлумачення поняття «економічної безпеки» за різним змістовним наповненням [31, с. 41-44; с. 210]. Узагальнення існуючих підходів дозволяє визначити економічну безпеку як комплексну характеристику, що поєднує стабільність функціонування, адаптивність і стратегічну спрямованість. Пізніше Лезіна А. В. досліджуючи аналогічну наукову проблему узагальнила трактування дефініції «економічна безпека підприємства», виокремивши дві її сутнісні характеристики [32, с. 104]: як стан та як здатність. Характеристика стану визначається ефективністю використання ресурсів та захищеністю від загроз. Щодо здатності, то мається на увазі спроможність досягати цілі, стабільно функціонувати і розвиватися, мати конкурентні переваги.

Представимо деякі визначення категорії «економічна безпека підприємства», запропоновані українськими науковцями в контексті наведених сутнісних характеристик (додаток А, табл. А.1).

Узагальнюючи напрацювання українських науковців стосовно даної дефініції, пропонуємо авторське трактування: «визначальними характеристиками економічної безпеки є стійкість до потенційних ризиків і загроз, збалансованість наявних ресурсів, здатність до ефективного управління ними та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в певній галузі економіки» [29, с. 321]. А результативним вимірником економічної безпеки як об'єкта управління, має стати забезпечення її на такому рівні, який, з одного боку – не ставить під загрозу можливість безперервності діяльності та потенціал розвитку бізнес-одиниці, а з іншого – забезпечує резервування ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових) для збереження стабільності в умовах ентропії та економічної турбулентності.

Погоджуємося з Терпило Д. А. що сучасні інтеграційні процеси підвищують рівень вимог до підприємств, зумовлюючи необхідність їх адаптації до умов невизначеності, конкуренції та ризиків [42, с. 346].

Стратегія розвитку в поєднанні з економічними інтересами виступає дорожньою картою підприємства з позиції його економічної безпеки. Підтримуємо думку Бобиля В. В., Аберніхіної І. Г. та Пікуліної О. В. щодо наявності зв'язку між стратегічними економічними інтересами компанії, її розвитком та максимізацією прибутку як цільовим орієнтиром; зміцненням ринкових позицій в контексті цінової конкурентоспроможності; підвищенням адаптивності до умов невизначеності, викликів і загроз; розширенням колабораційних партнерських взаємовідносин та співпраці» [30].

Взаємодія із зовнішнім середовищем, яке є джерелом загроз і викликів для підприємства; оптимізація бізнес-процесів та розробка заходів швидкого усунення слабких місць у внутрішньому середовищі; забезпечення сталого розвитку в поєднанні з конкурентоспроможністю – усе це є послідовними кроками побудови системи економічної безпеки [43]. Головна увага при цьому

зосереджена на ефективності фінансового управління, що дозволяє дискутувати про більш широке поняття, а саме «фінансово-економічну безпеку», яке «об'єднує в собі елементи стійкості, гнучкості, ефективності управління та стратегічної спрямованості, що дозволяє забезпечувати захищеність фінансових та економічних інтересів підприємства в сучасних умовах ентропії» [44]. Фінансова складова економічної безпеки відбивається на «показниках фінансового стану, фінансової стійкості, платоспроможності, формуванні конкурентних переваг» [45, с. 13]. В цьому контексті доцільно зосередити увагу на здатності підприємства генерувати дохід та формувати позитивний фінансовий результат. Тобто, відправною точкою побудови системи економічної безпеки має бути узгодженість виробничої, збутової та цінової стратегії в контексті оцінки потенціалу бізнес-одиниці щодо виготовлення конкурентоспроможної продукції та встановлення такої ціни її реалізації, яка враховуватиме інтереси кінцевих споживачів та забезпечить прийнятний рівень прибутковості виробнику.

Інтеграція управлінських механізмів доходу, фінансових результатів та економічної безпеки пояснюється концепцією системного управління, «у межах якої фінансові, організаційні та аналітичні інструменти діють як взаємопов'язані елементи єдиної системи. Це дає змогу не лише контролювати фінансові показники, а й здійснювати прогнозування, своєчасно виявляти ризики та ухвалювати обґрунтовані рішення» [46].

Системне застосування результативних інструментів стратегічного управління на мікрорівні сприяє забезпеченню довгострокової стійкості підприємства, раціоналізації використання ресурсів, оптимізації технологічних процесів, а також підвищенню його ділової репутації та інвестиційної привабливості в очах ключових стейкхолдерів. У цьому контексті фінансова стабільність, безперервність операційної діяльності та здатність до гнучкого перерозподілу ресурсів постають базовими цільовими орієнтирами суб'єктів господарювання в системі безпеко-орієнтованого управління.

З позицій класичної теорії організації підприємство розглядається як система, що складається з виробничої та управлінської підсистем. Технологічна база визначає специфіку його діяльності, тоді як управлінська підсистема забезпечує реалізацію функцій планування, організації та розвитку персоналу. [15, с. 162].

Скорупський К. С. розглядає управління виробництвом як сукупність заходів стратегічного, тактичного і оперативного плану, спрямованих на забезпечення безперервності виробничих процесів, оптимізацію ресурсів, адаптацію до можливих ризиків та забезпечення стійкості економічної діяльності підприємств в умовах кризових викликів та нестабільного середовища [47].

Об'єктами управління в системі економічної безпеки виступають: потенціал основної діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, номенклатура і якість продукції (робіт, послуг), наявні потужності і сировинні ресурси, результативні показники операційної та інших видів діяльності, відносини з контрагентами та іншими зацікавленими сторонами [16, с. 194].

В процесі планування окрема стратегія або їх набір перетворюються на конкретні дії та ініціативи, які економічний суб'єкт має намір реалізувати для захисту власних інтересів, досягнення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку. Обираючи напрями стратегічного управління та розвитку підприємства з позиції економічної безпеки доцільно зосередитись на таких етапах: аналіз ринкових можливостей та конкурентного позиціонування, аналіз ризиків окремих напрямів діяльності, розробка проєктів інноваційного розвитку за бізнес-сегментами, вибір джерел фінансування та ресурсного забезпечення обраного вектору розвитку. Визначальними індикаторами ефективності діяльності підприємства є такі економічні категорії як: прибуток, рентабельність, рівень доходів. Натомість «через невизначеність, динамічність зовнішнього і внутрішнього середовища, фактичні умови реалізації управлінських рішень в певний момент часу можуть суттєво відрізнятись від

тих, що були враховані як основні передумови досягнення бажаного рівня ефективності на етапі стратегічного планування» [29, с. 322].

Отже, основоположники теорії та методології стратегічного управління висунули певні ідеї в контексті цільових орієнтирів стратегії розвитку та адаптації до змін на мікрорівні. Сучасні дослідники екстраполюють ці ідеї на економічну безпеку підприємства та її функціональні компоненти.

1.2 Роль цінової стратегії в стратегічному управлінні

Наукова інтерпретація сутності функцій стратегічного управління та систематизовані підходи наукової спільноти до трактувань дефініції «економічна безпека» (див. табл. 1.1 та додаток А, табл. А.1) створили теоретичний базис для структурування управлінських інструментів на мікрорівні.

Діючою моделлю управління економічними показниками на рівні бізнес-одиниці є ціна. Ціни являють собою витончений, гнучкий і водночас потужний важіль управління економікою та економічною безпекою суб'єктів господарювання. Ціна є інструментом фінансового управління, головним призначенням якого є здатність забезпечити фінансову стабільність економічного суб'єкта в короткостроковій перспективі, стійкість та безперервність діяльності на більш тривалій період часу, можливість покриття операційних витрат та забезпечення економічної свободи щодо спроможності вільного маневрування наявними фінансовими ресурсами.

Умови ринкової турбулентності та дисбалансів, розширення кола конкурентів, суттєва залежність вартості виробництва від сировинних, енергетичних та логістичних чинників – усе це зумовлює необхідність пристосування до змін та постійного корегування цінових стратегій. Перед комерційною дирекцією підприємств та їх об'єднань щодня постає проблема визначення таких цін на продукцію, які б забезпечували, з одного боку, рентабельність виготовленої продукції, а з іншого – бажаний (іноді хоча б

мінімально достатній) розмір прибутковості. Спонтанні та необґрунтовані управлінські рішення під час розв'язання зазначеної проблеми є причиною суттєвих негативних наслідків щодо ринкової позиції підприємства. Традиційним підходом протягом тривалого часу до процесу ціноутворення було використання суто фінансових складових, тобто ціни визначалися в основному виходячи з рівня витрат на виготовлення продукції та заданого заздалегідь показника рентабельності. Але виклики сучасності: процеси диверсифікації ринків збуту, поява цифрових торговельних майданчиків, посилення невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища суттєво трансформували моделі ціноутворення. Інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів, суттєве здорожчання енергетичних і сировинних ресурсів, інституційні заходи та протекціоністська політика, посилення конкурентного тиску, скорочення платоспроможного попиту та зміни вподобань споживачів зумовили зростання стратегічної значущості ціноутворення в системі управління підприємством.

Дослідження економічної сутності ціни та систематизація її функцій створюють підґрунтя для визначення напрямів впливу цінових параметрів на відтворювальні процеси в умовах ринкової економіки, а також для розробки адекватних інструментів цінової політики з урахуванням варіативності ринкової кон'юнктури та трансформаційних змін. Ціна, виконуючи роль ключового елемента вартісного механізму, забезпечує узгодження складових операційної діяльності та створює можливості для їх кількісного зіставлення. Водночас її регуляторний потенціал реалізується виключно у взаємодії з іншими економічними чинниками.

В контексті адаптації до економічних умов та захисту інтересів підприємства цінова політика відіграє ключову роль, оскільки визначається власним потенціалом економічного суб'єкта, наявністю у нього достатнього капіталу, кваліфікованих кадрів, організацією виробничої й збутової діяльності та іншими детермінантами.

Цінова політика чинить комплексний вплив на результати діяльності підприємства, визначаючи характер взаємодії зі стейкхолдерами, формування ділової репутації та іміджу, окреслення перспектив подальшого розвитку. Рівень цін безпосередньо впливає на обсяги реалізації, асортимент продукції, структуру виробництва, величину прибутку, показники рентабельності та фінансову стійкість, а також значною мірою зумовлює ефективність конкурентної боротьби. Усе це підкреслює очевидність зв'язку ціноутворення з економічною безпекою підприємства, оскільки будь-які дії у сфері встановлення розміру ціни мають відповідати ключовим цілям та орієнтирам підприємства та сприяти досягненню стратегічних конкурентних переваг в межах короткострокового та довгострокового горизонту з мінімальними (за можливістю) витратами. Очевидно, що ціноутворення є важливим елементом програми розвитку підприємства-виробника в довгостроковій перспективі.

Багато дослідників в галузі ціноутворення пропонують перш ніж визначати цінову політику та формувати обсяг ринкової пропозиції, спочатку проаналізувати реальні можливості підприємства та визначити його стратегію, ключовим моментом якої є політика цін та управління ціноутворенням.

Науковці, чиї напрацювання стали основою встановлення ціни та цінового позиціонування як складової стратегічного управління, досліджували такі взаємопов'язані дефініції як «цінова політика» та «цінова стратегія», межі тлумачення яких, на нашу думку, є доволі розмитими (додаток А, табл. А.2).

Систематизовані трактування підтверджують взаємозалежність між обраними категоріями. Між науковцями в даній сфері прослідковується певна єдність думок стосовно того, що «цінова політика» – це підходи/ принципи/ заходи щодо встановлення цін, а «цінова стратегія» – система рішень, модель дій, лінія поведінки у сфері ціноутворення. Є науковці, які ототожнюють ці дефініції. Мишко О. А. та Камінська І. М. ключовою ознакою цінової політики вважають «можливість вільного маневру щодо зміни ціни товару» [58], що з іншого боку можна розглядати як певні дії або лінію поведінки з питань ціноутворення, що, відповідно, притаманне ціновій стратегії. Жосан Г. В. та

Кириченко Н. В. зазначають: «цінова політика – це своєрідний механізм або модель ухвалення рішень про поведінку підприємства на основних типах ринків за зміни основних показників діяльності для досягнення поставлених цілей підприємства» [59, с. 192]. На нашу думку таке визначення більше корелює з категорією «цінова стратегія». Також є розбіжності поглядів стосовно того – яка категорія є первісною, а яка похідною; яка є більш широким поняттям і включає в себе іншу, а яка більш вузьким. Наприклад, Захарова М. Г вважає, що цінова політика є комбінованим поняттям і включає в себе цінову стратегію та цінову тактику [54, с. 146]. Згурська О. М. та Нечитайло Б. С. позиціонують цінову політику як основу досягнення стратегічних та тактичних цілей [56, с. 171].

Лега О. В. та Пешков А. М. акцентують увагу на варіативності трактувань цінової стратегії, що віддзеркалює багатогранність цієї категорії як управлінського інструменту. І трактують «цінову стратегію» таким чином:

- як невід’ємну частину стратегічного управління підприємством (відповідність ринковій ситуації, адаптація до конкурентного середовища);
- як частину маркетингової системи підприємства (комунікаційна функція, інструмент позиціонування, узгодження витрат з очікуваннями споживача);
- як інструмент реалізації цінової політики (динамічність, здатність реагувати на зміни, поведінкова модель) [57, с. 333]

Перерва П. Г. та Кобелева Т. О. для формування цінової політики пропонують врахувати сукупний вплив таких факторів: ринкового, управлінського, ресурсно-виробничого та фінансового [60, с. 59]. Ці фактори на думку дослідників характеризують конкурентні переваги компанії та визначають діапазони змін ключових показників. А цінова політика є важелем впливу на рівень ринкової кон’юнктури та конкурентоспроможності продукції.

Отже, узагальнення існуючих підходів до трактування дефініції «цінова політика» дозволяє розглядати її як комплекс узгоджених заходів, спрямованих на організацію процесу ціноутворення з метою максимально можливого задоволення очікувань і потреб споживачів та досягнення виробника (продавця)

бажаного рівня прибутковості від реалізації продукції. Щодо «цінової стратегії», то визначатимемо її як цільовий орієнтир досягнення цілей підприємства в контексті його економічних інтересів.

У більшості наукових праць процес формування цінової політики підприємства включає вибір її стратегічного напрямку, визначення методичного інструментарію розрахунку цін та розробку комплексу заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Формування цінової стратегії передбачає поетапне виконання таких процедур, як збір і систематизація вхідної інформації, стратегічне планування, проведення стратегічного аналізу та безпосереднє ухвалення стратегічних рішень. Отже, можемо стверджувати, що цінова стратегія є інструментом стратегічного управління, яке виступає складовою менеджменту і допомагає підприємствам управляти економічною безпекою шляхом адаптації до змін у ринковому середовищі та збереженням конкурентних переваг; забезпечує раціональне використання обмежених ресурсів та підвищує ефективність діяльності; «сприяє розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, формуючи чітке бачення майбутнього» [13, с. 110].

Розглянемо підходи українських дослідників до визначення сутності «стратегічного управління» та його інструментарію.

Ігнат'єва І. А. [61] аргументує доцільність імплементації технологій стратегічного управління на промислових підприємствах, що передбачає реалізацію впорядкованої сукупності взаємопов'язаних операцій та охоплення ключових напрямів їх функціонування. Запропонована дослідницею концептуальна модель стратегічного управління ґрунтується на принципах об'єктивно-цільового підходу з акцентом на ієрархізацію стратегічних пріоритетів. Сформульовані цілі та отримані результати пропонується використовувати як аналітичну базу для дослідження впливу факторів зовнішнього середовища, ідентифікації конкурентних переваг, формування й оцінювання стратегічного потенціалу, забезпечення узгодженості стратегій, а також визначення критеріїв оцінювання ефективності управлінських рішень

стратегічного рівня. Зазначені напрями корелюють із завданнями системи економічної безпеки, що дає підстави інтерпретувати систему стратегічного управління економічною безпекою як один із центральних об'єктів дослідження.

Лепьохін О. В. [62, с. 37] вважає, що головним завданням ефективного менеджменту на мікрорівні є досягнення й утримання конкурентоздатності економічного суб'єкта в умовах непередбачуваного зовнішнього і мінливого внутрішнього середовища. Науковець робить акцент на внутрішній конкурентоздатності суб'єктів господарювання, яка проявляється у формуванні та розвитку ресурсів і компетенцій, здатних генерувати стійкі конкурентні переваги. Тобто, йдеться про раціоналізацію використання внутрішнього потенціалу організації. Водночас зовнішня конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства ефективно задовольняти потреби зацікавлених сторін шляхом оптимального використання можливостей зовнішнього середовища та формування відповідних конкурентних позицій.

Длігач А. О. [63, с. 40] стратегічне управління розглядає як безперервний управлінський процес, орієнтований на формування стратегічного бачення, системи довгострокових цілей і механізмів їх досягнення. На думку Самойлик Ю. В. [64, с. 95] – це інтегрована програма дій, спрямована на досягнення стійких конкурентних переваг, що базується на принципах адаптивності, інноваційності, системності та ситуаційної обумовленості управлінських рішень.

Захаров О. І. наголошує, що стратегічне управління забезпечує не лише реактивне реагування на виклики й загрози, а й реалізує проактивне прогнозування, оцінювання та підготовку до потенційних ризиків у коротко- і довгостроковій перспективі [65].

Отже, можемо констатувати, що можливості стратегічного управління дозволяють керувати системою економічної безпеки та її функціональними компонентами, зокрема: фінансовою безпекою, маркетинговою, кадровою, технологічною, виробничою, інноваційною тощо. Для цілей дисертаційного

дослідження зупинимось детальніше на фінансовій компоненті з позиції ціноутворення.

Основні виклики і загрози, що постають перед підприємствами за сучасних умов, включають високий рівень ентропії, волатильність та значні коливання на фінансових і товарних ринках, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів, валютні ризики та інші економічні фактори, які негативно впливають на стабільність бізнесу та конкурентоспроможність і привабливість суб'єктів господарювання. Зазначені фактори чинять прямий вплив на цінове позиціонування суб'єктів господарювання, змушуючи їх мати різнопланові сценарії розвитку подій та набір гнучких цінових стратегій, які б дозволяли швидко реагувати на зміни та виклики.

За ординарних умов відправною точкою формування цінової стратегії є: особливості споживчої поведінки замовників, структура витрат підприємства-виробника, його ринкова позиція та рівень ділової репутації. Для ухвалення остаточного цінового рішення необхідно ідентифікувати та проаналізувати всі фактори, що здатні впливати на розмір цін, серед яких ключовими є витратна складова, споживачі та їх вимоги до продукції, механізми державного регулювання, логістичні ланцюги, конкуренти.

В умовах невизначеності особливо гостро постає проблема захисту економічних інтересів учасників економічних відносин, як наслідок, зростає роль стратегічних прогнозів, інтерактивного планування, які є інструментами стратегічного планування.

Захарчук Н., а також Довбня С. Б. та Папуша І. В., розглядаючи історію формування та розвитку теорії стратегічного управління, зосереджуються на чотирьох етапах: «бюджетування та контроль, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне ринкове управління» [3, с. 111-112; 66]. Цінність саме стратегічного планування на думку дослідниць полягає у врахуванні «тенденцій не лише економічного розвитку підприємства, а, в першу чергу, середовища його існування» [66]. Значущість впливу середовища на певний економічний суб'єкт проявляється у визначенні сильних та слабких

сторін підприємства, сприятливих можливостей, а також ризиків і загроз з боку конкурентів з урахуванням зовнішніх факторів.

Процес стратегічного планування охоплює низку компонентів, які можна структурувати наступним чином: зокрема аналітичне обґрунтування, формування цілей, розроблення стратегій, контроль їх реалізації та оцінювання результативності. Євтушенко Н. О. для підвищення ефективності планування в контексті цінового позиціонування на рівні економічного суб'єкта вважає доцільним враховувати не лише загальносистемні цілі, а й параметри ресурсного нормування, розвитку професійних компетенцій управлінського персоналу та рівня інформаційного забезпечення [67, с. 55].

Кузьмінов М. В. інтерпретує стратегічне планування як структурований інструмент досягнення цілей, що базується на чіткій пріоритетизації, достовірній інформаційній базі та дієвих механізмах реалізації. Такий інструмент передбачає поетапний аналіз складних управлінських завдань, визначення необхідних ресурсів і заходів, а також їх послідовне впровадження [68, с. 161]. До функціональних можливостей стратегічного планування як інструмента управління СЕБ підприємства належать: ідентифікація проблемних зон, прогнозування розвитку, узгодження операційної діяльності зі стратегічними орієнтирами, формування інтеграційних механізмів взаємодії підрозділів, а також встановлення системи контролю та моніторингу досягнення цілей.

Інструментарій економічної безпеки підприємства є індивідуальним для кожної компанії і залежить від виду бізнесу, нюансів фінансово-господарської діяльності, сукупності внутрішніх та зовнішніх загроз і ризиків. Дієвість і результативність організаційного інструментарію залежить від показників функціонування підприємства, ефективності фінансової стратегії та її здатності захищати фінансові інтереси компанії. Диференційований інструментарій передбачає: аналіз керівної складової, діагностику фінансової складової, дослідження ресурсного потенціалу, аналіз техніко-технологічної складової,

оцінювання інформаційної складової, дослідження збутової політики [69, с. 56-57].

Традиційно компонентами управління економічною безпекою є аналіз та діагностика вищезазначених складових з точки зору виявлення, попередження та мінімізації ризиків. Ціновій стратегії належить особливе місце в системі економічної безпеки. Адаптація до ринкових змін, збереження конкурентних позицій, стабільність фінансових потоків та прогнозованість прибутковості є формою впливу цінової стратегії як організаційного інструментарію на управління економічною безпекою підприємства.

Результати численних зарубіжних і вітчизняних емпіричних досліджень, спрямованих на аналіз впливу стратегічного планування на фінансово-економічні результати діяльності економічних суб'єктів та систему їх економічної безпеки, свідчать про наявність стійкого кореляційного зв'язку між систематичним застосуванням стратегічного планування та рівнем захищеності інтересів компаній й підвищенням результативності їх господарювання. Узагальнення наукових напрацювань, наведених у джерелі [70, с. 149], дозволяє виокремити низку ключових переваг стратегічного планування, зокрема: формування альтернативної логіки довгострокового розвитку суб'єкта господарювання; підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища; удосконалення координації управлінських і виробничих процесів та зниження рівня нераціональних/недоцільних управлінських рішень у відповідь на неочікувані зміни; оптимізація розподілу обмеженого ресурсного потенціалу; забезпечення комплексного та системного бачення економічного суб'єкта у тісному взаємозв'язку з його оточенням; конкретизований розподіл відповідальності не лише за функціональними напрямками, але й за поточними та перспективними результатами діяльності.

Досліджуючи проблематику стратегічного планування на мікрорівні, Блонська В. І. та Городинський Р. Е. акцентують увагу на низці чинників, що стримують ефективність формування та реалізації стратегічних планів. До них, зокрема, належать домінування короткострокових орієнтирів у діяльності

економічних суб'єктів, недостатній рівень розвитку системи стратегічного управління, відсутність належного контролю за відповідністю поточних результатів задекларованим стратегічним цілям, фрагментарність планових рішень і зниження рівня внутрішньої координації, слабка аналітична база дослідження місткості ринку та потенційних можливостей для конкретного економічного суб'єкта, а також конфлікт інтересів між стейкхолдерами: замовниками, власниками, учасниками, управлінським персоналом, трудовим колективом тощо [71, с. 238–239].

У багатьох наукових джерелах стратегічне планування трактується як цілеспрямована діяльність з формування системи стратегічних цілей і способів їх досягнення шляхом узгодження ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання з можливостями зовнішнього середовища, або як процес ухвалення управлінських рішень щодо довгострокових орієнтирів розвитку та розподілу ресурсів. Зокрема, Петришин Н. Я. визначає стратегічне планування як «логічно впорядковану сукупність етапів розроблення стратегічних планів підприємства, що передбачає деталізацію операцій та відповідне ресурсне забезпечення кожного з них» [72, с. 6]. Гришко Н. В. розглядає стратегічне планування як «складову методології стратегічного управління, що орієнтована на управління на основі передбачення змін і своєчасного реагування на прискорення динаміки зовнішнього середовища» [73, с. 163].

Результатом стратегічного планування, згідно з [70, с. 149], виступає система перспективних цілей і стратегій, формалізованих у стратегічних планах і програмах розвитку економічного суб'єкта. Водночас інші дослідники підкреслюють, що процес планування характеризується масштабністю та складністю, часовою обмеженістю реалізації, дефіцитом ресурсів, а також необхідністю оцінювання ефективності інвестицій та ризиків у контексті нестабільності економічного середовища [74, с. 115–116]. Варто зауважити, що вищезгадані науковці (джерела [70-75]) акцентували увагу на значущості стратегічного планування в контексті розвитку та управління суб'єктом господарювання ще в перші роки XXI століття. Сучасні ж дослідження

позиціонують стратегічне планування як один з механізмів управління економічною безпекою та інструментарій цінового позиціонування на мікрорівні.

За умов невизначеності роль стратегічного планування набуває особливого значення, оскільки воно розглядається як необхідна передумова ефективного управління та розвитку підприємства, що включає планування економічного зростання, сталого розвитку й інноваційної діяльності.

Аспекти розвитку, стратегічного планування та управління підприємством відрізняються за ординарних та кризових умов. В даний момент військові дії суттєво впливають на підходи до управління підприємствами. Також більшість суб'єктів господарювання стикається з такими проблемами, як низький рівень фондоозброєності праці, високий рівень фізичного і морального зносу технічних засобів, занижена рентабельність виробництва та дисбаланс цін на продукцію підприємств різних галузей.

За ординарних умов стратегічне планування розглядається як «інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства, що може досягатися шляхом удосконалення споживчих пропозицій, оновлення системи управління, пошуку нових напрямів бізнесу та інноваційної трансформації предмету діяльності» [75, с. 69–71]. Обов'язковою умовою ефективного стратегічного планування є попереднє прогнозування ключових економічних тенденцій, галузевого розвитку, науково-технічного прогресу, ринкового попиту та ресурсного забезпечення [71, с. 239].

В умовах війни попереднє прогнозування стає нерелевантним навіть у короткостроковому періоді. Аспекти стратегічного планування зміщуються на збереження виробничих потужностей, їх мобільність і релокацію (за необхідності), екстрені поставки і збут, альтернативні маршрути доставки, гнучкі умови праці, адаптацію під потреби підтримки обороноздатності країни, пристосування до нових технологій, екстрене перепрофілювання, цифровізацію бізнес-процесів тощо [47]. В умовах військової агресії особливої актуальності набуває необхідність оперативної координації матеріальних, фінансових та

трудоу ресурсів, що можливе за умов впровадження цифрових рішень в практику управління виробничими процесами та суб'єктами господарювання.

У межах стратегічного планування використовується широкий спектр аналітичних і прогнозних інструментів, серед яких особливе місце займають методи стратегічного аналізу, які забезпечують дослідження внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства (SWOT- та PEST (PESTEL) – аналіз, інструментарій фасилітації ухвалення стратегічних рішень тощо). Стратегічний аналіз науковцями також позиціонується як складова системи управління економічною безпекою. Основне його призначення – сприяти забезпеченню партнерської взаємодії бізнес-одиниць між собою та із оточуючим середовищем. Стратегічний аналіз як управлінський інструмент «дає змогу підтримувати наявний потенціал економічного суб'єкта на рівні, необхідному для досягнення стратегічних цілей і завдань у довготерміновій перспективі» [76, с. 494]. Прогнозування, в свою чергу, дозволяє ідентифікувати ключові тенденції та тренди розвитку ринкової кон'юнктури з використанням економетричного моделювання, сценарного підходу та форсайт-досліджень. Водночас такі інструменти, як брендинг територій, бенчмаркінг, портфельний аналіз та сценарний метод, сприяють формуванню альтернативних варіантів розвитку з урахуванням найбільш ймовірних сценаріїв змін зовнішнього середовища (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Інструменти стратегічного планування

Інструмент	Можливості	Методи/ моделі
1	2	3
Стратегічний аналіз	Можливість аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища	SWOT-аналіз PEST-аналіз
Прогнозування	Можливість окреслення тенденцій, трендів, прогнозування майбутніх змін ринкових умов	Економетричне моделювання Сценарне планування
Форсайт-дослідження	Систематичне дослідження майбутніх можливостей і загроз Управління стратегічним потенціалом бізнесу	Метод Делфі Key Technologies Expert Panels Cross-Impact Analysis

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Бенчмаркінг	Безперервне і систематичне порівняння запроваджених процесів, продуктів і технологій на власному підприємстві, орієнтуючись на стандарти кращих практик. Порівняння з конкурентами для адаптації власних рішень під «еталон»	GAP-аналіз Інформаційно-комунікаційний обмін
Сценарний метод	Розробка альтернативних сценаріїв з найімовірнішими варіантами розвитку	Сценарний аналіз Аналіз чутливості Стрес-тестування
Портфельний аналіз	Оцінка стратегічної позиції різних напрямів бізнесу Оптимізація витрат, підвищення рентабельності Встановлення конкурентної ціни без шкоди для якості	Матриця BCG Матриця Shell / DPM (Directional Policy Matrix) Модель Марковіца

Джерело: систематизовано автором за [76-83]

В контексті управління ціноутворенням інструменти стратегічного планування набувають особливого значення насамперед з позиції конкурентоспроможності бізнес-одиниці та системного підходу до управління економічною безпекою. Проценко В. М. та інші називають ключовим аспектом конкурентоспроможності «унікальну пропозицію цінності, яка відображає здатність підприємства створювати продукти або послуги, що відрізняються від пропозицій конкурентів і мають високу значущість для споживачів» [78, с. 481]. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного управління також акцентує увагу на конкурентоспроможності, оскільки «порівняння одного бізнесу з іншими – це чудовий спосіб поліпшити розуміння ефективності та інноваційного розвитку підприємства» [79, с. 421].

Різноманітні методи і моделі стратегічного планування «дозволяють враховувати багатоаспектність зовнішніх і внутрішніх загроз, ідентифікувати взаємозв'язки між ними та розробляти адаптивні стратегії захисту і розвитку» [80, с. 50]. Шандова Н. до вищезазначених методів (див. табл. 1.2) додає метод декомпозиції, ризик-менеджмент, баланс інтересів та моніторинг середовища як інструменти комплексного управління економічною безпекою на мікрорівні

[80, с. 50]. Особливої актуальності набуває аналітичний аспект економічної безпеки для оцінки стійкості, використання ресурсів, розуміння досяжності кінцевої мети економічного суб'єкта та отримання винагороди [81, с. 72-73].

Активний розвиток інформаційних технологій та цифрових рішень сприяв позиціонуванню аналізу бізнес-даних як важливого аспекту управління сучасним підприємством. Оперативність та швидкість аналізу бізнес-даних забезпечують економічним суб'єктам можливість швидкої адаптації до потреб клієнтів, а також дозволяють здійснювати розробку продуктів і стратегій продажу в певній клієнтоорієнтованій галузі, захищаючи свої бізнес-цілі, та підвищуючи свою конкурентоспроможність на ринку.

Зростання значущості стратегічного аналізу конкурентних позицій суб'єкта господарювання зумовлює актуалізацію питань оптимізації бізнес-процесів. У цьому контексті важливим чинником стає впровадження інтелектуальних технологій у систему управління підприємством та процес ухвалення стратегічних рішень [5, с. 151].

Практичне використання для потреб ціноутворення інструментів інтелектуального аналізу має низку переваг, оскільки дозволяє враховувати фактично нескінченну кількість умов і параметрів, що впливають на результативність та ключові індикатори прибутковості бізнесу. За таких умов прогноз став максимально точним, що дозволило підприємствам-виробникам розраховувати таку кількість товарів, продукції та послуг, яка однозначно буде реалізована, мінімізуючи тим самим витрати та оптимізуючи запаси. Усе це сприяло покращенню фінансових результатів [84]. Як відомо – прогнозна аналітика, економетричне моделювання, сценарне планування – використовують як історичні дані, так і алгоритми машинного навчання для виявлення закономірностей і тенденцій. Такий підхід дозволяє підприємствам передбачати майбутній попит і завчасно вносити корегування у логістичні ланцюги та обсяги завантаження потужностей [85, с. 73]. В контексті цінового позиціонування підприємства застосування таких інструментів є необхідною умовою. Оцінка сукупного попиту, його еластичності, структури та впливу на

обсяги реалізації набуває важливого значення для потреб дослідження споживчого середовища. Сегментація клієнтів за функціональним призначенням продукції, територіальними ознаками та тривалістю ділових зв'язків, створює можливості для виявлення перспективних ринкових ніш і формування довгострокових конкурентних переваг.

Бізнес-аналітика та інструменти інтелектуального аналізу, що використовуються для диференціації учасників каналів товароруку, дозволяють виробнику оптимізувати комерційно-збутові умови, включаючи логістичні параметри, умови та строки розрахунків за операціями купівлі-продажу, маркування й пакування, терміни постачання, вимоги до зберігання продукції та сервісне обслуговування. Дослідження конкурентного середовища сприяє визначенню стратегічних напрямів зміцнення економічної безпеки та підвищення конкурентоспроможності шляхом нарощування обсягів виробництва, удосконалення якості продукції, впровадження інноваційних технологій та оптимізації витрат. Акцент на витрати пояснюється їх особливим місцем в процесі ціноутворення, оскільки саме витрати визначають мінімально допустиму ціну реалізації та можливості її корегування відповідно до стратегічних цілей підприємства. Формування ефективної цінової політики передбачає дотримання принципів узгодженості з цілями управління прибутком, адаптивності до ринкової кон'юнктури, активності та гнучкості у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

Узагальнюючи теоретичні основи стратегічного менеджменту, теорії організації в контексті стратегічного управління, доходимо висновку, що спрямованість цінової стратегії на захист та ефективне використання фінансових ресурсів, підтримку та розвиток конкурентних переваг, створення умов для залучення інвестицій, – дозволяє позиціонувати її як організаційний інструментарій економічної безпеки. Отже, маємо підстави для формалізації альтернативних компонент управління економічною безпекою.

1.3 Механізм управління системою економічної безпеки підприємства та її функціональними компонентами

Сучасні процеси глобалізації та інтеграції обумовлюють необхідність застосування комплексного, багатовимірного аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища з подальшим формуванням стратегії розвитку, спрямованої на ефективне використання ресурсного потенціалу, забезпечення безперервності діяльності та мінімізацію ризиків. У цьому аспекті особливої актуальності набуває питання формування системи економічної безпеки та пошуку інструментів її зміцнення. Функціональна структуризація економічної безпеки створює передумови для побудови ефективної системи управління її складовими.

Ключовими передумовами управління економічною безпекою на мікрорівні є врахування ринкових та інших зовнішніх факторів, вплинути на які суб'єкт господарювання не має змоги; а також узгодження власної виробничої стратегії з економічною шляхом інтеграційної взаємодії управлінських технологій, партнерства та співпраці зі стейкхолдерами. Цінова стратегія при цьому позиціонується нами як «базис економічної безпеки, який сприяє узгодженню інтересів виробників і замовників, забезпечуючи ефективне використання ресурсів обох сторін, бажаний рівень дохідності постачальника та лояльність споживача. Саме за рахунок узгодження інтересів зацікавлених сторін досягається збалансований рівень економічної безпеки бізнес-структур» [86].

Зачосова Н. В. пропонує активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою, які базуються на таких параметрах: ресурсне забезпечення, кадровий потенціал, рівень ризик-апетиту, характер взаємодії із зовнішнім середовищем та часовий горизонт планування. В умовах повоєнного відновлення дієвою, на думку дослідниці, має стати змішана стратегія, орієнтована на розробку та реалізацію управлінських рішень, здатних забезпечити ефективність бізнес-процесів за впливу як традиційних

економічних ризиків, так і новітніх загроз, зумовлених воєнними чинниками [87, с. 46].

Ляшенко О. М., спираючись на теорію розвитку як поступального процесу, вважає, що економічна безпека як об'єкт управління проходить такі фази:

- семантика (погляд на економічну безпеку як стан захищеності від ризиків і загроз);

- статика (ототожнення економічної безпеки зі стійкістю підприємства, розгляд її як стану використання корпоративних ресурсів, обов'язковою умовою при цьому є наявність конкурентних переваг);

- динаміка (ключовою ідеєю є гармонізація інтересів всередині економічного суб'єкта (бізнес-структури) та під час взаємодії із зовнішнім середовищем – що позиціонується як міра економічної свободи) [34, с. 60].

Саме в межах третьої фази за Ляшенко О. М. відбувається управління економічною безпекою. Дослідниця доводить, що «розуміння економічної безпеки підприємства ототожнюють зі станом чи характеристикою. Сам цей факт уже є істотною перешкодою для здійснення управління економічною безпекою підприємства, оскільки управління станом чи характеристикою ні із суто теоретичної, ні з практичної точки зору не є коректним» [34, с. 83]. В цьому контексті доцільно розглянути погляди інших науковців на систему економічної безпеки як об'єкт управління, а також механізм управління економічною безпекою в цілому або окремими її функціональними складовими.

Планування економічної безпеки підприємства, підходи до управління нею, система економічної безпеки підприємства як окремий науковий напрям були предметом досліджень таких вчених: Андрушківа Б. М. [90]; Ареф'євої О. В. [91-92]; Герасименко О. М. [93]; Данілової Е. І. [31]; Захарова О. І. [65]; Зачосової Н. В. [87-89]; Ілляшенко О. В. [94-95]; Козаченко Г. В. [95-97]; Ляшенко О. М. [34; 96-97]; Рудніченка Є. М. [98-99]; Прохорової В. В. [100-102] та багатьох інших українських науковців. СЕБ традиційно розглядається або як комплекс заходів, спрямованих на захист економічних інтересів суб'єктів

господарювання, або як механізм (комплексна система) реалізації безпеки на підприємстві.

Теоретичну основу даного дисертаційного дослідження становлять наукові праці саме українських дослідників, оскільки погляди на економічну безпеку на мікрорівні вітчизняних та зарубіжних авторів відрізняються.

Зарубіжні автори більше зосереджені на ризиках, відповідно економічну безпеку розглядають як частину управління ризиками з акцентом на забезпечення виживання компанії. Дослідження здійснюються в межах певної економічної галузі, оскільки структура та природа ризиків носять галузевий характер.

Представники Центру дослідження економічної безпеки в Японії DENTSU SOKEN поділяють ризики, якими мають управляти компанії з точки зору економічної безпеки на три складові: «забезпечення автономії» (ensuring autonomy), або зміцнення власного ланцюга постачання компанії; «забезпечення значущості (незамінності)» (ensuring indispensability), що включає в себе створення технологій і бізнес-моделей, критично важливих для компанії та затребуваних на світовому ринку, а також впровадження заходів, що гарантують, неможливість витоку цієї життєво важливої інформації; «кібербезпека» (cybersecurity), тісно пов'язана із заходами щодо запобігання витокам інформації. Учасники DENTSU SOKEN розглядають економічну безпеку як комплексну стратегію, яка поєднує «наступальні» та «оборонні» заходи для забезпечення сталого виживання [103].

Abu Kwaik N. et al. акцентують увагу на важливості інтеграційної взаємодії стратегічного планування та ризикового підходу [104]. Almaiah M. наголошує, що ризик-менеджмент, особливо результати ризикового аналізу, суттєво впливають на ухвалення управлінських рішень, що підкреслює значущість ризик-орієнтованих підходів в забезпеченні економічної безпеки підприємств малого та середнього бізнесу [105].

Zio E., Guarnieri F. розглядають ризик-менеджмент в контексті відповідності його вимогам Industry 5.0., пропонуючи крім вже загальновідомих

враховувати такі метрики як: резильєнтність, вразливість та вплив на добробут людини [106].

Стосовно гірничо-металургійного сектору, на який спрямовано фокус даної дисертаційної роботи, науковці активно досліджують Китайський ринок та систематизують ризики, намагаючись створити інтегровану систему їх класифікації. Враховуючи технологічну специфіку металургійних підприємств, актуальним є забезпечення виконання вимог до функціоналу системи управління виробництвом [107].

Nguembi I. P., Yang L., Appiah V. S. акцентують увагу на залежності для підприємств гірничо-металургійного сектору від зміни валютних курсів та ринкових коливань. Представникам цієї галузі, як зазначають автори, необхідна актуальна та достовірна інформація через чутливість до зміни вартості сировини. З позиції економічної безпеки визначальну роль відіграють фінансові та економічні ризики, а найвпливовішими є операційні ризики, які об'єднують виробничі, технічні, організаційні та проєктні [108].

Tuo J., Zhang F. досліджуючи Китайський ринок, який суттєво залежить від імпорту залізної руди, визначають важливість прогнозування ціни на залізну руду. Автори розробили гібридну модель EEMD-GORU та інноваційний метод реконструкції даних, в основу якого закладено технологію декомпозиції сигналів і штучної нейронної мережі, що дозволяє досліджувати внутрішні кореляційні і зв'язки між різними ринками залізної руди [109].

Наукова праця Baghaei Naeini S. A., Badri A. присвячена систематизації ризиків у гірничій промисловості. Основними групами загроз автори вважають: технічні, кадрові, організаційні та зовнішні ризики. Ефективність управлінських рішень залежить саме від раціональної класифікації ризиків, яка сприяє структуризації ризик-менеджменту, дозволяє своєчасно виявити критичні зони, підвищує стійкість підприємств та їх об'єднань [110].

Українські ж науковці, досліджуючи економічну безпеку націлені на розвиток, стійкість, оцінювання потенційних загроз та захист економічних

інтересів суб'єктів господарювання. Наведемо деякі визначення СЕБ підприємства (додаток А, табл. А.3).

Наведені тлумачення дефініції «система економічної безпеки» об'єднує комплексність, системність та інтегрованість щодо функціонування та розвитку підприємства в умовах ентропії.

Король В. С. і Стефанишин Л. С. наголошують, що побудова та функціонування системи економічної безпеки підприємства здійснюється на засадах комплексного підходу, який інтегрує фінансово-економічні, правові, цифрові та інформаційні компоненти корпоративного управління в умовах взаємодії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами [41, с. 8]. Концепція економічної безпеки корпоративних структур охоплює стратегічні, організаційні та аналітичні аспекти, серед яких важливе місце посідають стратегічне планування, моніторинг, фінансово-економічна діагностика контрагентів, аналіз впливу організаційного середовища на стійкість, а також проєктування інтегрованої системи економічної безпеки. [41, с. 7-8].

Інтеграція різних аспектів стратегічного управління в контексті економічної безпеки дозволяє бізнес-одиницям зберігати баланс між таким цілями, як максимізація прибутку, підвищення соціальної відповідальності, збереження стійкості [11]. Напрямами інтеграції управлінських підходів є: впровадження цифрових інструментів в бізнес-процеси, ризик-орієнтоване управління, інтеграція принципів сталого розвитку.

Системний підхід в управлінні економічною безпекою дозволяє не лише оцінювати вплив на стійкість і розвиток підприємства зовнішніх і внутрішніх факторів, а й передбачає інтеграцію різних елементів в єдину стратегію управління, орієнтовану на адаптацію до змін, довгострокову стабільність та конкурентоспроможність підприємства [80, с. 48]. Така інтеграція дозволяє сформувати механізм управління СЕБ та її функціональними складовими. А інтегроване стратегічне планування забезпечує: координацію дій, гнучкість, структурований підхід до ухвалення управлінських рішень, розвиток партнерства та стимулювання інновацій [11].

Дячков Д. В., Потапюк І. П., Капран І. В. [83], досліджуючи взаємозв'язок стратегічного управління з економічною безпекою підприємства акцентують увагу на стійкості та безпеці, наголошуючи, що саме ці характеристики є найважливішими для підприємства як єдиної системи. Стійкість та безпека є самостійними економічними категоріями, кожна з яких по-своєму описує стан підприємства, отже їх не варто протиставляти одну одній.

Правдивець О. М. з колегами виділяють три важливі елементи економічної безпеки: стійкість, розвиток та економічну незалежність [112, с. 197]. На думку дослідників СЕБ має бути довготривалою і сформованою з дотриманням таких принципів: всебічності, пріоритетності, послідовності, законності, планування, взаємодії та компетентності.

Данілова Е. І. сутнісними поняттями економічної безпеки називає: небезпеку, захист, стійкість, стабільність, розвиток, потенціал, конкурентоспроможність [31, с. 56]; а рівнями управління: ресурси, функції, підприємство [31, с. 162]. Богданюк І. окреслює такі ключові задачі економічної безпеки: постійний пошук та аналіз інформації, моніторинг діяльності підприємства, мінімізація наслідків кризи [113].

Систематизуємо характеристики, задачі, елементи, сутнісні поняття економічної безпеки в єдину модель (рис. 1.1).

Пояснимо структурні зв'язки запропонованої моделі. Для підтримки стабільного рівня економічної безпеки підприємства СЕБ має бути надійною, гнучкою, результативною та керованою, що стає можливим внаслідок використання таких методів управління як активація, адаптація та інтеграція. Базовим концептом управління економічною безпекою є фінансова, ресурсна та функціональна стійкість, що досягається застосуванням ризик-орієнтованого підходу. Такий підхід є дієвим інструментарієм безпекової політики, оскільки «базується на поєднанні механізмів управління економічною безпекою та методів оцінювання ризиків в усіх ієрархічних рівнях формування економічної безпеки (оцінювання ресурсних, функціональних та системних ризиків)» [31, с. 163].

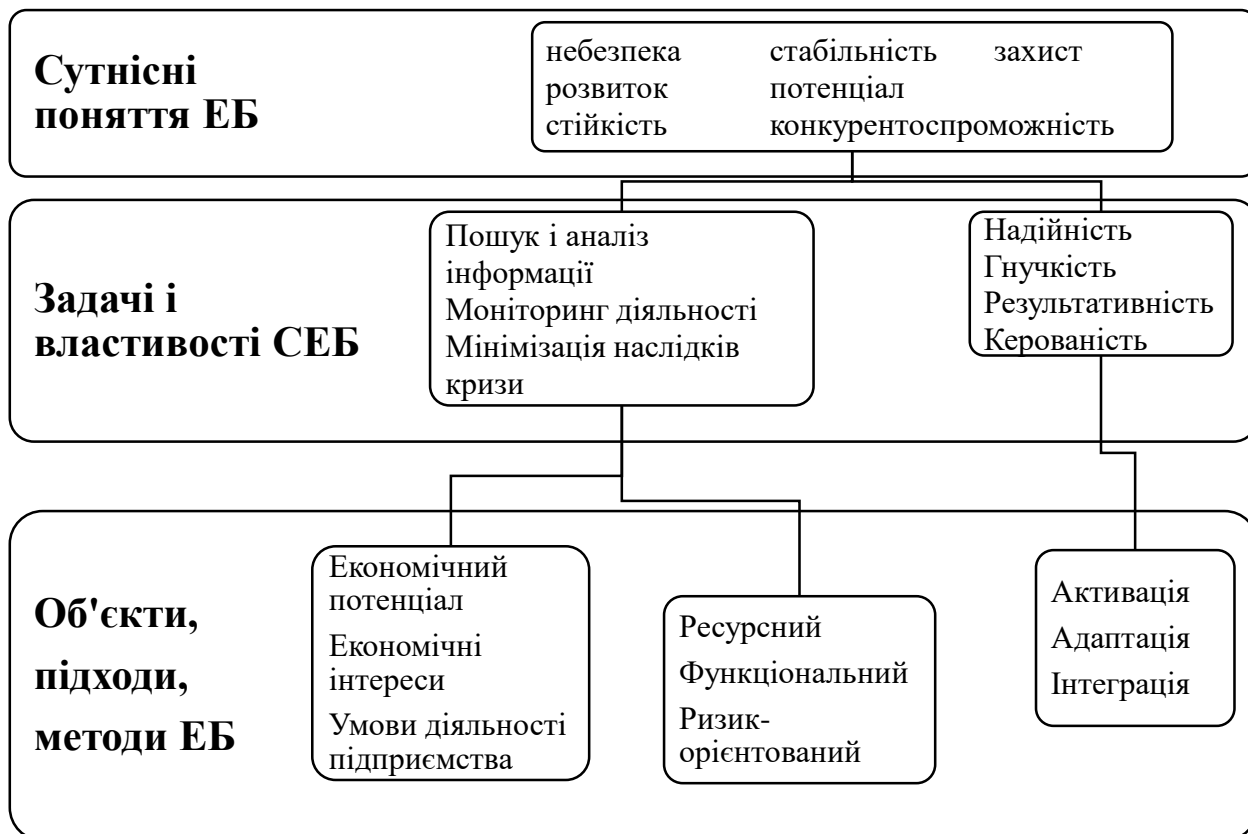


Рис.1.1. Модель системи економічної безпеки підприємства

Джерело: систематизовано автором за [8; 31; 34; 113]

В контексті пошуку інструментарію зміцнення економічної безпеки на мікрорівні наукові напрацювання українських дослідників можна систематизувати за такими підходами (табл. 1.3): ризик-орієнтоване управління; безпеко-орієнтоване управління; управління корпоративною безпекою (сукупність стратегій протидії загрозам).

Критичний огляд наукових джерел, здійснений Аберніхіною І. Г. доводить, що поняття «ризик-орієнтоване управління» (РОУ) не має єдиного усталеного трактування. Найбільш популярними напрямками є ідентифікація РОУ з «процесним управлінням ризиками в межах окремих функціональних підрозділів; з елементом внутрішнього контролю; з частиною загальної корпоративної стратегії або системи управління якістю» [114, с. 216].

Таблиця 1.3

Декомпозиція поглядів науковців щодо зміцнення економічної безпеки на
мікрорівні

Ризик-орієнтоване управління (РОУ)	Безпеко-орієнтоване управління (БОУ)	Управління корпоративною безпекою
Аберніхіна І. Г. [114; 107]	Башинська І. О. [36]	Отенко І. П. та ін. [118]
Бобиль В. В., Лоскутова Г. А. [40; 108]	Момот Т. В. та ін. [123]	Король В. С., Стефанишин Л. С. [41]
Герасименко О. М. [93]	Ніконенко У. М., Пшоно С. В. [122]	Дячков Д. В., Потапюк І. П., Капран І. В. [83]
Данілова Е. І. [31]	Шатарський А. Я. [120]	Когут М. В., Содома Р. І. [124]
Бобиль В. В., Марценюк Л. В., Пікуліна О. В. [117]	Гавловська Н., Кримчак О., Подгала В. [121]	
	Носань Н, Зачосова Н. [89]	
	Притис В. І. [119]	

Джерело: систематизовано автором за [31; 36; 40; 41; 83; 89; 93; 106-116]

Ключовою ідеєю РОУ з позиції економічної безпеки підприємства є ідентифікація ризиків та пошук інструментів управління ними. Це також впливає з авторських тлумачень українських науковців, згаданих вище.

Управління ризиками має бути узгоджене зі стратегією зростання. В цьому контексті учасники DENTSU SOKEN пропонують створення циклу Демінга (PDCA), який охоплює етап збору інформації, впровадження заходів контролю ризиків та врахування зворотного зв'язку за результатами. Інтеграція циклу Демінга в управління економічною безпекою дозволяє підприємству не лише захищати свої ресурси, а й створювати підґрунтя для стабільного розвитку в конкурентних умовах. Японські експерти Центру дослідження економічної безпеки DENTSU SOKEN вважають PDCA (Plan-Do-Check-Act) одним із найефективніших інструментів для побудови системи ЕБП, оскільки він забезпечує безперервне вдосконалення процесів управління ризиками і є циклічним. Логіка циклу Демінга корелює з логікою СЕБ в частині послідовного здійснення таких етапів: оцінка ризиків, впровадження заходів та

процесів усунення загроз або зниження їх впливу, моніторинг, контроль та вимірювання отриманих результатів й порівняння їх з цілями безпекової політики, корегування стратегії безпеки підприємства.

В працях українських дослідників ідея циклу Демінга корелює з РОУ. Так, Бобиль В. В. та Лоскутова Г. А. позиціонують РОУ як «гармонійне поєднання аналітичних, організаційних та інвестиційно-технологічних інструментів, які забезпечують своєчасну ідентифікацію, кількісну оцінку та оперативне нейтралізування ризиків» [40, с. 56].

На думку Аберніхіної РОУ це – «цілісна система стратегічного й операційного управління підприємством, заснована на проактивному виявленні, оцінюванні, контролі та використанні ризиків як факторів впливу на досягнення цілей організації, із застосуванням цифрових технологій для прийняття рішень у високоневизначеному середовищі» [114, с. 216].

Є науковці, які позиціонують РОУ як інструмент зміцнення корпоративної безпеки або як підсистему безпеко-орієнтованого управління. Отенко І. П. з колективом авторів розглядають корпоративну безпеку як невід’ємну складову «інтегрованого стратегічного управління, яке реалізується через комплекс заходів з управління ризиками, в тому числі в сфері захисту від кіберзагроз, фізичної охорони, фінансової стабільності та підтримки безперервної діяльності підприємства» [118].

Башинська І. О. вважає, що місія економічного суб’єкта та стратегія управління ним формують систему безпеко-орієнтованого управління, яка складається з двох блоків: підсистеми забезпечення економічної безпеки та підсистеми управління ризиками [36, с. 25]. Момот Т. В. та інші наголошують, що основою безпеко-орієнтованого управління є «забезпечення достатнього рівня корпоративної безпеки в процесі та в результаті розвитку компанії з метою максимізації прибутку, забезпечення інтересів усіх груп зацікавлених сторін, безпечної реалізації бізнес-проектів» [123, с. 58].

Отже, за основу формування СЕБ вважатимемо безпеко-орієнтоване управління та стратегічні інтереси підприємства. Особливу увагу акцентуємо

на фінансових інтересах, оскільки за умов їх узгодження з інтересами стейкхолдерів забезпечуватиметься належний фінансовий стан. Окремою функціональною складовою СЕБ пропонуємо вважати фінансову стійкість, яка формує базу для забезпечення безпекового потенціалу підприємства, стабільного функціонування бізнесу, сталого розвитку та захисту фінансових ресурсів. Управління економічною безпекою через механізм адаптації до ринкових змін, стабільність фінансових потоків та прогнозованість прибутковості забезпечить цінова стратегія, роль якої досліджували такі українські науковці: Бобиль В. В., Кобелева Т. О., Лега О. В., Аберніхіна І. Г., Пікуліна О. В. та багато інших.

Кобелева Т. О. та Климентова М. В. ідентифікують та аналізують фактори, які впливають на межі цінового маневрування, що дозволяє сприяти захисту економічних інтересів компаній [125]. Лега О. В. та Пешков А. М. підкреслюють роль цінової стратегії у забезпеченні стійкого прибутку, оптимізації внутрішніх процесів і ресурсного потенціалу підприємства [126]. Бобилем В. В., Аберніхіною І. Г. та Пікуліною О. В. запропоновано механізм управління ціновою стратегією, який позиціонується як інструмент зміцнення економічної безпеки підприємства через узгодження цінових рішень із фінансовими, ринковими та ризиковими параметрами діяльності [127].

Систематизуючи погляди українських науковців на місце цінової стратегії в управлінні, підходи до формування системи економічної безпеки та власні напрацювання, пропонуємо представити СЕБ як інтегровану взаємодію таких складових (рис. 1.2):

- Безпеко-орієнтованого управління;
- Стратегічних інтересів підприємства;
- Заходів із забезпечення фінансової стійкості;
- Цільових орієнтирів цінової стратегії.

Запропонована модель формалізації альтернативних компонент управління економічною безпекою підприємства повинна бути інтегрованою в

систему менеджменту, відображати взаємозв'язок між фінансовими, функціональними та організаційними аспектами управління.

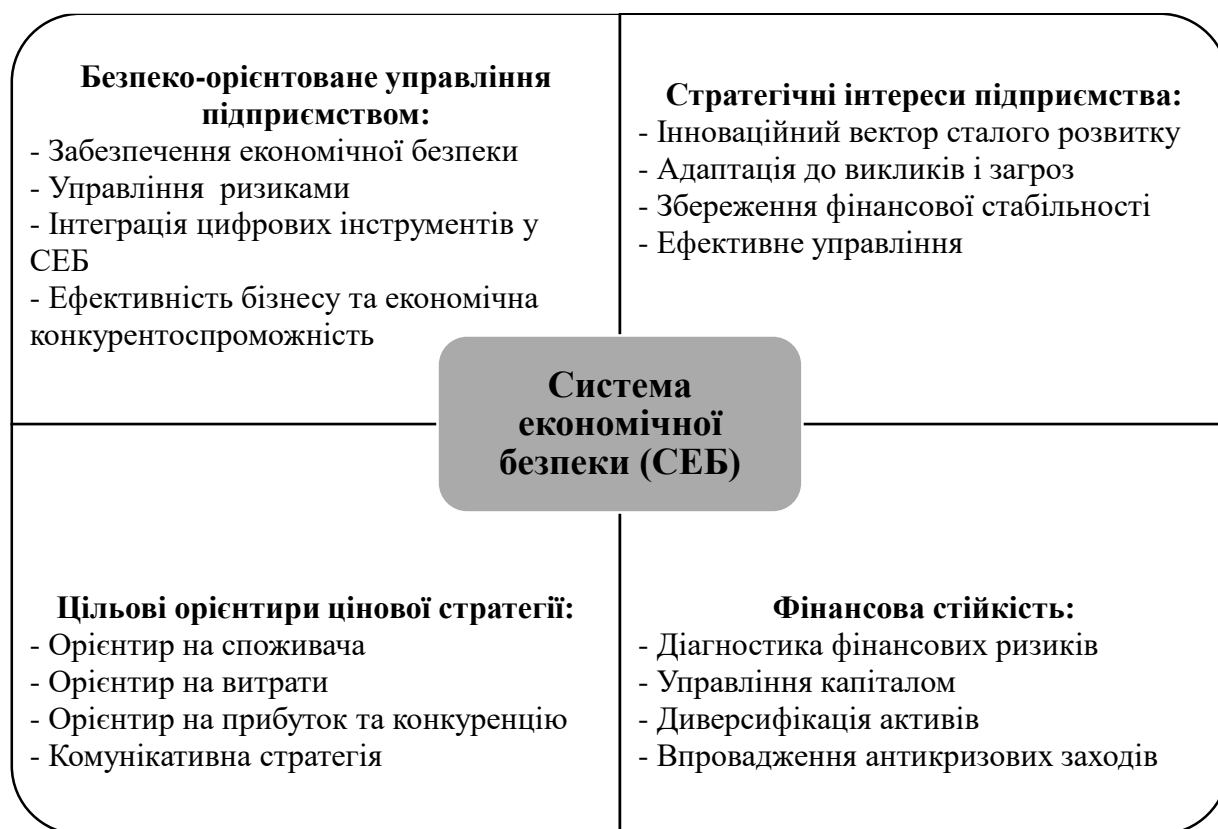


Рис. 1.2. Формалізація альтернативних компонент управління економічною безпекою

Джерело: авторська розробка

Стратегічні інтереси підприємства націлені на майбутнє: інновації, ефективне управління, адаптація до викликів. Безпеко-орієнтоване управління як складова СЕБ виступає своєрідним засобом гарантування сталого та ефективного розвитку бізнес-одиниць. І на нашу думку – має охоплювати економічні інтереси суб'єкта господарювання та діяти на постійній основі за усіма функціональними напрямками бізнесу. В багатьох наукових джерелах складовими СЕБ є: фінансова, кадрова, інформаційна, правова, виробничо-технологічна тощо. Щодо сталого розвитку, то до вже наявних складових додалися екологічна та соціальна. Усі зазначені аспекти є вкрай важливим для будь-якого суб'єкта господарювання незалежно від галузі та обсягів операційної діяльності.

В контексті безпеко-орієнтованого управління, на наш погляд, значущими складовими є ресурсна (через необхідність раціонального використання наявного потенціалу), комунікаційно-маркетингова (через важливість своєчасності поставок, розрахунків та узгодження власних інтересів з інтересами стейкхолдерів), репутаційна (як відображення партнерської взаємодії та співпраці). Отже, функціональні складові безпеко-орієнтованого управління пропонуємо систематизувати наступним чином (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Функціональні складові безпеко-орієнтованого управління на мікрорівні

Складові безпеко-орієнтованого управління	Характеристика
Фізична	Захист персоналу та активів від фізичних загроз
Фінансова	Мінімізація фінансових ризиків, забезпечення фінансової стабільності
Ресурсна	Раціональне використання обмежених ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових)
Комунікаційно-маркетингова	Узгодження власних інтересів та інтересів контрагентів в частині постачальницько-збутової діяльності (своєчасність поставок, розрахунків, збалансування рівня ціни)
Правова/регуляторна	Дотримання законодавчо-правових норм, запобігання штрафним санкціям
Технологічна	Використання безпечних технологій у виробничому процесі, дотримання вимог охорони праці
Інформаційна	Захист і збереження даних від кіберзагроз
Екологічна	Дотримання екологічних норм і стандартів, відповідальне споживання, пропагування принципів сталого розвитку
Соціальна	Соціальний захист персоналу, дотримання соціальних гарантій
Репутаційна	Збереження ділової репутації та іміджу, взаємодія зі стейкхолдерами

Джерело: систематизовано автором за [120, с. 467; 121, с. 277-279]

Інтеграційна взаємодія як ключова ідея побудови СЕБ на мікрорівні зумовлює необхідність системного поєднання таких груп чинників: «виробничих та техніко-технологічних характеристик підприємства як учасника бізнес-середовища; ціни на його продукцію (роботи, послуги) та основні види задіяних ресурсів; рівня попиту на виготовлену продукцію; орієнтирів регуляторних інституцій у сфері грошово-кредитної та бюджетно-податкової політики держави» [86].

Для практичної реалізації системного поєднання зазначених чинників пропонуємо використовувати такі управлінські технології як: стратегічний та ціновий аналіз, контролінг, інжиніринг тощо. Стабільність бізнес-единці, її конкурентоспроможність та захист від негативних впливів може забезпечити цінова стратегія та цінова політика. Формування цінової політики підприємства здійснюється виходячи з таких цільових орієнтирів: орієнтир на споживача; орієнтир на поточні витрати; орієнтир на прибуток та конкуренцію. В поєднанні з комунікативною стратегією зазначені орієнтири визначають цільовий характер цінової стратегії. На наш погляд, досягнення збалансованого рівня економічної безпеки можливе саме через раціонально побудовану цінову стратегію (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Узгодження цінової стратегії та безпекової політики на мікрорівні

Джерело: авторська розробка

Зв'язок цінової стратегії з безпековою політикою компанії є очевидним, оскільки він забезпечує інтеграційну взаємодію таких компонент: стратегічної візії та рівня ефективності використання потенціалу й наявних ресурсів; фінансової стійкості, стабільності та сталості; рівня інноваційного розвитку й конкурентоспроможності продукції; готовності й адаптації бізнесу до змін і викликів. Важливість цінового позиціонування в контексті управління економічною безпекою прослідковується через механізм адаптації до ринкових змін, стабільність фінансових потоків та прогнозованість прибутковості [128, с. 217]. Властивості ціни як інструмента безпеко-орієнтованого управління полягають не лише у здатності забезпечити фінансову стабільність, а й сприяють безперервності діяльності, покривають операційні витрати та забезпечують економічну свободу підприємства щодо спроможності вільного маневрування власними ресурсами.

Партнерська колаборація також набуває особливого значення в контексті досягнення стратегічних інтересів та моделювання цінових управлінських рішень. На підставі вищевикладеного сформуємо механізм управління ціновою стратегією як функціональною компонентою економічної безпеки підприємства (рис. 1.4).

Даний механізм базується на інтеграції аналітичних, управлінських і контрольних процесів. Вхідними елементами виступають зовнішні та внутрішні фактори (ринок, витрати, попит, конкуренція, ризики), які формують основу для аналітичного блоку та оцінки цінових ризиків. Центральне місце займає блок формування та реалізації цінової стратегії, через який управлінські рішення трансформуються у конкретні цінові параметри та політику ціноутворення. Реалізація цих рішень забезпечує вплив на фінансову стійкість, ліквідність і прибутковість підприємства, що визначає рівень його економічної безпеки. Наявність зворотного зв'язку забезпечує адаптацію цінової стратегії до змін середовища та підтримання стабільності функціонування підприємства в умовах ризиків і невизначеності.

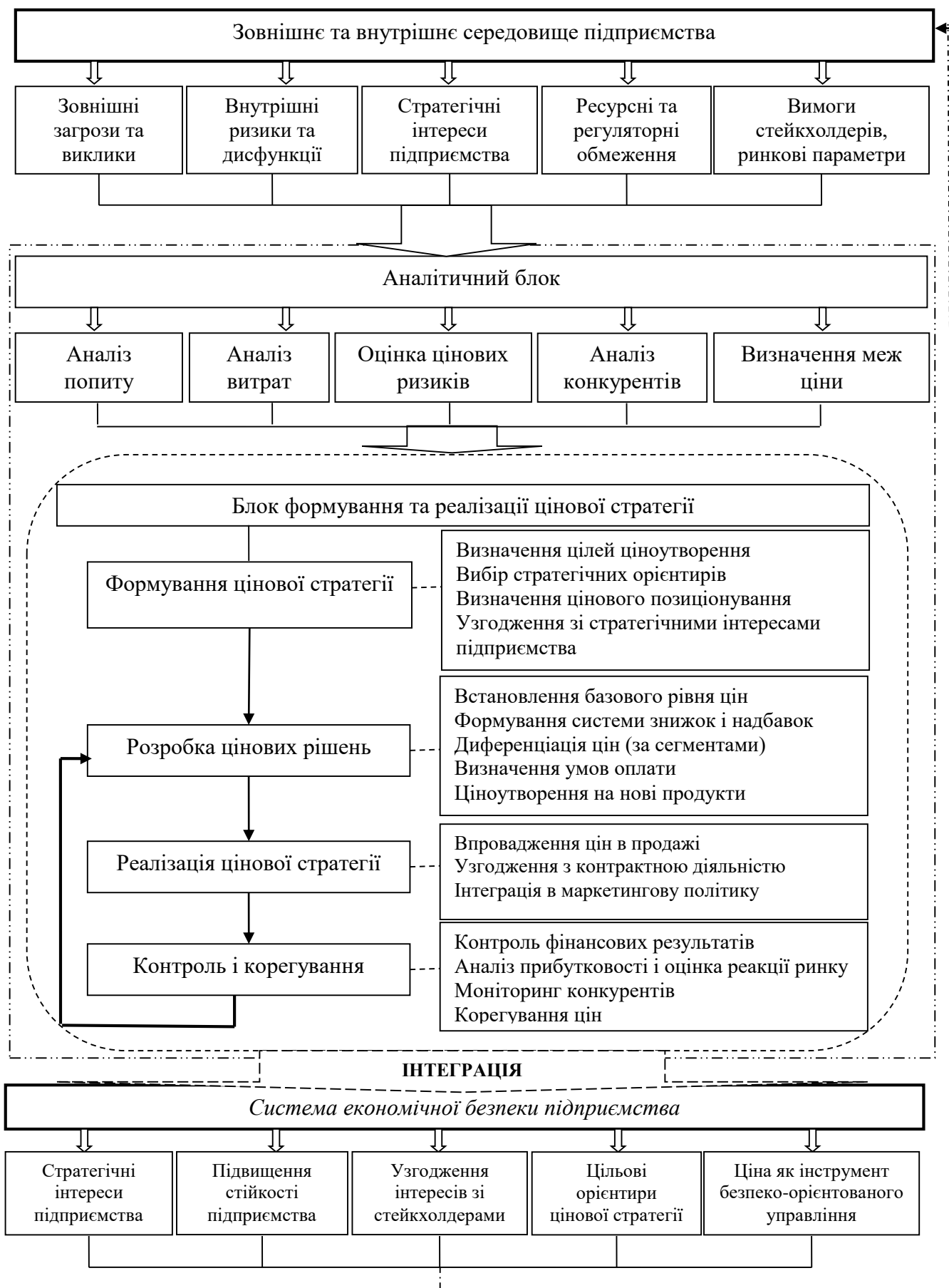


Рис. 1.4. Механізм управління ціновою стратегією як функціональною компонентою економічної безпеки підприємства

Джерело: авторська розробка

Реалізація цінової стратегії здійснюється за допомогою фінансових, аналітичних, ризик-орієнтованих методів управління, а також маржинального підходу, CVR-аналізу, моделей ціннісного та конкурентного ціноутворення, сценарного прогнозування, формульного ціноутворення та інших. З урахуванням формалізації альтернативних компонент управління економічною безпекою (див. рис. 1.2), з акцентом на результативність та позиціонування ціни як важливого інструмента стратегічного управління, конкретизуємо складові СЕБ в контексті цільових орієнтирів на отримання певного результату (додаток Б). Підприємство ставить перед собою конкретну стратегічну мету, яка має відповідати його фінансовим інтересам (гарантувати стабільне функціонування бізнесу, забезпечувати фінансову стійкість, сприяти захисту фінансових ресурсів). Далі з урахуванням ризикового навантаження визначаються цільові орієнтири цінової стратегії (адаптація до ринкових змін, збереження конкурентних позицій, прогнозованість прибутковості і попиту). Ціна при цьому забезпечує економічну свободу щодо спроможності вільного маневрування ресурсами. Отже, стратегія виступає сполучною ланкою між тим, чого підприємство прагне у заданому часовому горизонті досягти (поставленими цілями) та лінією поведінки, обраною для досягнення цих цілей. В контексті позиціонування економічної безпеки як міри економічної свободи, доходимо висновку, що ціна є ключовим інструментом безпеко-орієнтованого управління.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати дослідження теоретичних положень стосовно управління ціновою стратегією та економічною безпекою, сформовано такі висновки:

1. Доведено, що фундаментальним елементом стратегічного управління на мікрорівні є стратегія підприємства, сутність і цілеспрямованість якої залежать від окреслених орієнтирів розвитку, ресурсних можливостей, потенціалу бізнес-одиниць та знань і досвіду відповідальних осіб. Реалізація

будь-якої стратегії націлена на отримання певного результату, відповідно, результативність є одним з найважливіших принципів стратегічного управління, теоретичні засади еволюції якого виступають базисом даного дослідження.

2. Систематизовано структурні елементи стратегічного управління на мікрорівні, якими на нашу думку є: концепція розвитку економічного суб'єкта, його цільові орієнтири та механізм забезпечення економічної безпеки. Це наочно демонструє наявність кореляційного зв'язку між дефініціями «стратегічне управління» та «система економічної безпеки». Ключові напрями стратегічної роботи на рівні підприємства підкреслюють багатofункціональність стратегічного управління. Відповідно до найбільш значущих цілей для конкретного суб'єкта господарювання, стратегія може бути базисом управлінських рішень, механізмом координації зусиль, цільовим орієнтиром. Система економічної безпеки та її ресурсно-комунікаційне, інформаційно-аналітичне та інноваційне забезпечення також позиціонуються нами як об'єкти стратегічного управління на мікрорівні.

3. Обґрунтовано, що стратегічне планування є ключовим інструментом економічної безпеки підприємства, оскільки визначає цілі та пріоритети діяльності, ресурси та механізми реалізації стратегії; забезпечує інтеграційну взаємодію функцій та процесів; ґрунтується на аналізі внутрішніх та зовнішніх чинників, вплив яких враховується під час корегування плану. Орієнтир на сталий розвиток, дотримання ESG-принципів; досягнення результатів та створення цінності для усіх зацікавлених сторін; раціональне використання ресурсів та оптимізація бізнес-процесів; впровадження цифрових інструментів – сучасна інтерпретація стратегічного планування в системі менеджменту.

4. Охарактеризовано фінансову стійкість як базис для забезпечення безпекового потенціалу підприємства, стабільного функціонування бізнесу, сталого розвитку та захисту фінансових ресурсів. Визначено роль цінової стратегії як зв'язуючої ланки між фінансовими, функціональними та організаційними аспектами управління, яка забезпечує узгодження складових

економічної безпеки на рівні суб'єкта господарювання відповідно до його цільових орієнтирів. Політику цінового позиціонування визначають тактичні управлінські рішення, які суттєво впливають на цінову стратегію підприємства як учасника бізнес-середовища.

5. Доведено, що цінова стратегія є організаційним інструментарієм економічної безпеки через її спрямованість на: захист та ефективне використання фінансових ресурсів; підтримку та розвиток конкурентних переваг; створення умов для залучення інвестицій. Позитивна динаміка показників функціонування підприємства сприяє підвищенню рівня його економічної безпеки. Зміни у фінансовій стійкості, ліквідності, платоспроможності суб'єктів господарювання залежать від управлінських рішень у сфері конкурентного та цінового позиціонування.

6. Аргументовано, що рівень цін безпосередньо впливає на обсяги реалізації, асортимент продукції, структуру виробництва, величину прибутку, показники рентабельності та фінансову стійкість, а також значною мірою зумовлює ефективність конкурентної боротьби. Усе це підкреслює очевидність зв'язку цінової стратегії з економічною безпекою підприємства, оскільки будь-які дії у сфері ціноутворення мають відповідати ключовим цілям та орієнтирам підприємства, мають бути спрямовані на досягнення довгострокових стратегічних конкурентних переваг з мінімальними витратами. Різновекторність діяльності економічних суб'єктів та диверсифікація ресурсів, диференціація продуктів і виробів, які пропонує компанія сприяють утриманню значної частки ринку за рахунок різноманітних комбінацій ціни, функціональності та якості, а також знижують залежність від ризиків і загроз.

7. Систематизовано функціональні складові безпеко-орієнтованого управління на мікрорівні. Наголошено, що безпеко-орієнтоване управління є засобом гарантування сталого, ефективного та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання, має охоплювати не лише їх економічні інтереси, а діяти на постійній основі за усіма функціональними напрямками бізнесу.

8. Запропоновано механізм узгодження цінової стратегії та безпекової політики на мікрорівні. Доведено, що досягнення збалансованого рівня економічної безпеки можливе саме через раціонально побудовану цінову стратегію, яка забезпечує стабільність бізнес-структури, конкурентоспроможність та захист від негативних впливів шляхом встановлення гнучкої політики цін і на пряму корелює з безпековою політикою бізнес-одиниці.

9. Розроблено механізм управління ціною стратегією як функціональною компонентою економічної безпеки підприємства, що базується на інтеграції аналітичних, управлінських і контрольних процесів. Управлінські рішення в межах запропонованого механізму ухвалюються з урахуванням цінових ризиків, а реалізація цих рішень забезпечує вплив на фінансову стійкість, ліквідність і прибутковість підприємства, що визначає рівень його економічної безпеки. Циклічний характер механізму і наявність зворотного зв'язку сприяють адаптації цінової стратегії до змін середовища та підтримання стабільності функціонування підприємства в умовах ризиків і невизначеності.

Отже, перший розділ дисертаційного дослідження сформував теоретичне підґрунтя для розробки методичного інструментарію формування цінової стратегії, моделювання цінових управлінських рішень та інтегрального оцінювання економічної безпеки підприємства.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ІНТЕГРАЛЬНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

2.1 Методичний інструментарій формування цінової стратегії

Цінова стратегія як організаційний інструментарій економічної безпеки захищає ресурси, підтримує конкурентні переваги, сприяє ефективному управлінню підприємством, його бізнес-процесами та стратегічними візіями.

Для вибору оптимальної цінової стратегії підприємство має виявити і проаналізувати якомога більшу кількість факторів, що можуть впливати на ціни. Спираючись на [129, с. 99-100], ключовим методологічним елементом управління ціною є принципи ціноутворення, які позиціонуються як «постійно діючі основні положення, що визначають послідовність та характер формування системи цін. В економічній літературі виділяють такі основні принципи: науковість, цільова направленість, безперервність, єдність ціноутворення та контролю» [130].

З наукової точки зору ціни формуються з урахуванням та під впливом дії об'єктивних економічних постулатів ринкової економіки, а саме закону вартості, закону попиту та пропозиції. Реалізація принципу науковості пов'язана з пошуком, обробкою і узагальненням інформації, необхідної для здійснення детального та поглибленого аналізу ринкової кон'юнктури; дослідженням динаміки цін в розрізі секторів, галузей, сегментів; виявленням ключових факторів впливу на зміну ціни; прогнозуванням попиту та величини собівартості; визначенням тенденцій стратегічного розвитку.

Принцип цільової спрямованості передбачає визначення секторальних фокусів та пріоритетних безпекових, економічних і соціальних цілей розвитку бізнес-структур та господарсько-виробничих комплексів на макрорівні. Система цін має бути сформована таким чином, щоб сприяти досягненню окреслених цілей. Наприклад, для стимулювання освоєння нових технологій та

випуску інноваційної продукції встановлюються більш високі ціни, це дозволяє виробнику в короткостроковій перспективі максимізувати прибуток. Пріоритети цінового позиціонування в контексті цільової спрямованості ціноутворення визначаються станом економіки, стратегічним баченням її розвитку, поставленими завданнями, які не є сталими і можуть суттєво змінюватися за умов ентропії.

Принцип безперервності ціноутворення визначається необхідністю постійних корегувань, що обумовлено динамічним рухом запасів як облікового об'єкта – із сировини та матеріалів виготовляється продукція, яка перетворюється на товар та потрапляє до кінцевого споживача. Шлях просування продукції на ринок містить низку етапів, на кожному з яких встановлюється своя ціна, яка має причинно-наслідковий зв'язок з попередньою, і цей процес носить іманентний та безперервний характер.

Єдність ціноутворення та контролю передбачає взаємоузгоджені дії між процесом ухвалення управлінських цінових рішень та урахуванням можливості контролю їх впровадження, реалізації, моніторингу. Контроль і моніторинг дозволяють з'ясувати цінністність пропозиції: чи є встановлені ціни об'єктивними, конкурентними, привабливими для потенційних споживачів. Також контроль і моніторинг є такими управлінськими інструментами, які сприяють гнучкому корегуванню цінової політики за потреби.

Наведені принципи зазвичай розглядають на макрорівні. Але суб'єкти господарювання як учасники бізнес-середовища під час встановлення ціни та вибору цінової політики також їх дотримуються. Інтерпретуючи основні положення ціноутворення на мікрорівень, констатуємо наступне:

1. Ціни і цінова політика є інструментами досягнення стратегічних бізнес-цілей та цілей функціональних стратегій. Отже, можемо констатувати, що ціноутворення та цінова політика за своєю суттю є операційною стратегією суб'єкта господарювання.

2. Доцільність встановлення певного розміру цін та правильність вибору цінової політики насамперед визначається тим, наскільки вони ефективні для досягнення цілей підприємства у довгостроковій перспективі.

3. Цінова політика має бути гнучкою, з можливістю адаптації до мінливих умов, викликів і змін. Гнучкість має забезпечуватися системою контролю, моніторингу, інформаційного обміну та зворотних зв'язків, які дозволяють своєчасно вносити корегування.

4. Відомості про цінову політику та структуру ціни мають бути доступними лише обмеженому колу користувачів, які несуть відповідальність за ухвалення управлінських цінових рішень.

Процес первісного встановлення цін можна підпорядкувати такому алгоритму: окреслення цілей цінової політики, визначення попиту та споживчих вподобань потенційних покупців, оцінка витрат, аналіз пропозиції та порівняння з цінами конкурентів, вибір оптимального методу ціноутворення, ухвалення управлінського цінового рішення. Аспекти цінової стратегії застосовують у різних сферах фінансово-господарської діяльності на мікрорівні: закупівлях, виробничому процесі, збутово-постачальницькій сфері, а також для потреб контролю, фінансового управління, маркетингу тощо.

В ієрархічній структурі стратегій організації на верхньому щаблі знаходиться корпоративна (загальна) стратегія, далі ділова (бізнес-стратегія), функціональна та операційна. Захарова М. Г. підкреслює вплив цінової стратегії на усі інші, аргументуючи тим, що «прийняття цінових рішень залежить від вихідних параметрів інших стратегій; водночас ціни, маючи величезний вплив на основні показники результатів діяльності підприємства, є найважливішою вхідною умовою побудови практично всіх складових елементів загальної стратегії розвитку фірми» [54, с. 145].

Сукупність бажаних результатів для підприємства (забезпечення ефективної діяльності, досягнення ринкового успіху та отримання певних конкурентних переваг) формують його цінову стратегію на основі системного підходу до вивчення ринку, трендів, тенденцій, споживчої поведінки та вимог

до якості продукції, викликів та інновацій. Опрацювання наукових джерел в першому розділі даного дослідження довело, що ціноутворення є управлінським інструментом, керування яким спирається на широкий спектр методичних прийомів аналітичного, фінансового, маркетингового та ризик-орієнтованого характеру, включаючи моделі ціннісного та конкурентного ціноутворення, аналіз еластичності попиту, маржинальний підхід, сценарне прогнозування та ймовірнісні методи оцінювання ризиків [127, с. 43]. Ці методи і моделі створюють основу для формування цілісного механізму управління ціновою стратегією, яку ми вважаємо функціональною компонентою економічної безпеки підприємства.

Основними підходами до ціноутворення у загальному вигляді є сукупність таких політик: політики діапазонного підходу до розрахунку ціни – визначення величини цін для програми збуту в цілому по сегменту (підприємству) або для певної асортиментної товарної позиції; політики введення цін – визначення страхової ціни для товарів, які вперше проникають на ринок; політики диференціації цін – встановлення різних рівнів цін для різних ринків, споживчих сегментів, груп замовлень тощо. Цінова стратегія, як ми з'ясували, є інструментом реалізації цінової політики. На мікрорівні для цього нам потрібні: набір методів, підходів, принципів, регламентів та управлінських процедур, спрямованих на встановлення такого рівня цін, який буде відповідати стратегічним цілям підприємства та вимогам його економічної безпеки.

Фокус даного дисертаційного дослідження спрямовано на гірничо-металургійний сектор, специфічні аспекти ціноутворення в якому, це:

- 1) єдиний технологічний ланцюг бізнес-процесів;
- 2) суттєва залежність від цін на енергоносії;
- 3) залежність від поведінки ключових гравців на світових ринках;
- 4) виробничий характер попиту (залежить від стану галузі, для якої призначена продукція);

5) суб'єктність ринку (суб'єктами є підприємства-продавці та підприємства-покупці, які отримують напівфабрикати, готову продукцію для подальшого виробництва; а також різноманітні посередники, які опосередковано впливають на процес ціноутворення на підприємствах гірничо-металургійного сектору);

б) продукція розрахована на тривале використання, отже для підприємства-споживача важливим фактором є не тільки ціни покупки, а й ціна споживання;

7) корисність продукції гірничо-металургійного сектору, що оцінюється кількісно на основі технічної документації (продуктивність, потужність тощо).

Бізнес-процеси як логічно впорядкована послідовність дій, спрямованих на досягнення бізнес-мети, формують основу операційної діяльності на мікрорівні. Бізнес-процеси завжди пов'язані з виконанням чітко визначених технічних та технологічних функцій і операцій всередині компанії. Бізнес-процес науковці позиціонують як структурований інструмент, який має вхід (ресурси, необхідні для створення продукту), вихід (результати), виконавців (безпосередніх учасників та відповідальну особу за виконання поставленої цілі), технології (інструментарій, який зберігає свій попит протягом усього бізнес-процесу) [131, с. 260].

Характерною ознакою функціональних бізнес-процесів гірничо-металургійної галузі є те, що основний бізнес-процес металургійного (виробничого) сегменту є синхронізованим з бізнес-процесами гірничодобувного (сировинного) сегменту. Бізнес-процеси вертикально інтегрованої бізнес-структури «Метінвест» становлять єдиний технологічний ланцюг, який починається з видобутку сировини і закінчується реалізацією виготовлених напівфабрикатів та готової металопродукції.

З точки зору формування цінності бізнес-процеси Групи «Метінвест» можна розподілити на [132]:

- основні бізнес-процеси – вони безпосередньо впливають на генерування доходу (операційна діяльність: видобуток залізної руди та вугілля;

виробництво коксу, чавуну, сталі та напівфабрикатів (слябів, квадратної заготовки); виробництво готового прокату);

- допоміжні бізнес-процеси – формують підґрунтя для генерування доходу (адміністрування та управління персоналом; маркетинг, дослідження кон’юнктури ринку, пошук контрагентів, прогнозування продажів; ІТ-підтримка);

- бізнес-процеси управління – координують генерування доходу (управління ризиками, економічною та промисловою безпекою; фінансове планування та моделювання; комплаєнс та контроль);

- бізнес-процеси розвитку – відбуваються в межах цифрових трансформацій та сталого розвитку (модернізація, інноваційність, екологічність, соціально-відповідальна діяльність, ощадливе виробництво, імпакт-інвестування тощо).

Схематично взаємозв’язок бізнес-процесів гірничо-металургійного комплексу представлено на рис. 2.1.

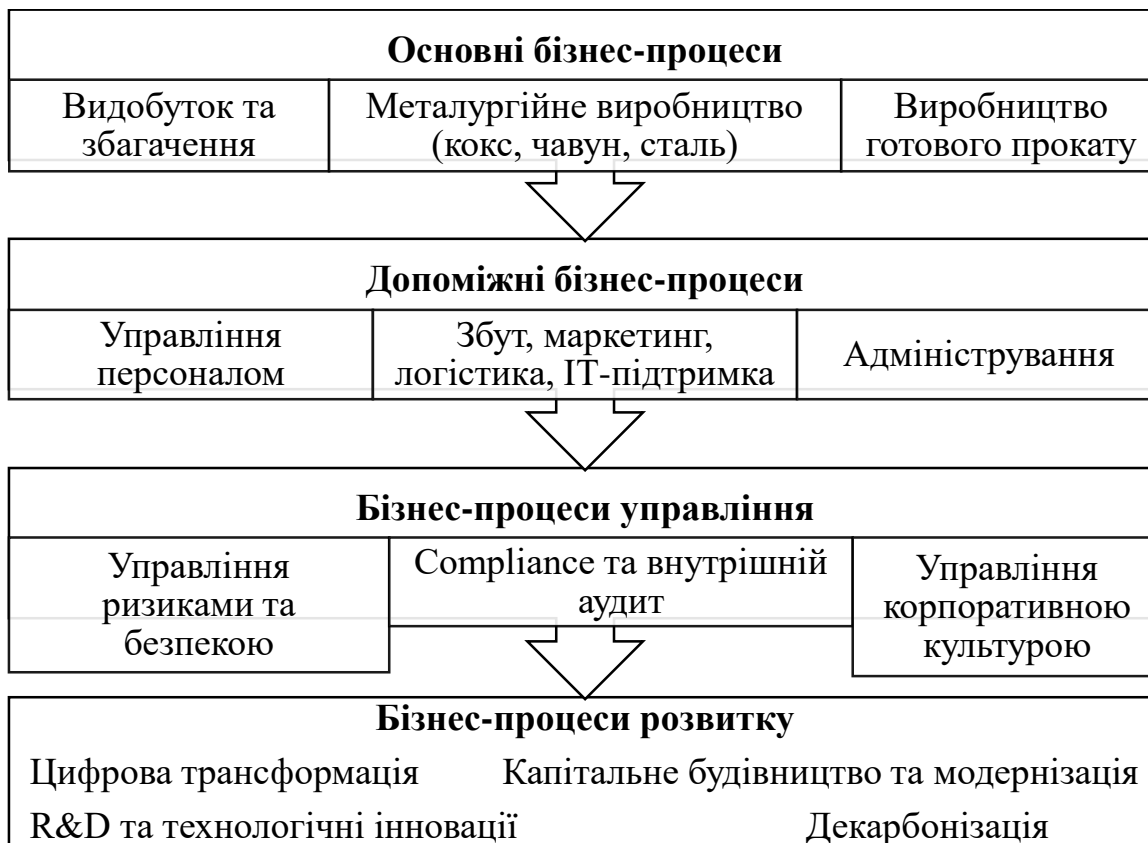


Рис. 2.1. Групи бізнес-процесів гірничо-металургійного комплексу

Джерело: авторська розробка

Робота підприємств гірничо-металургійного комплексу базується на таких принципах, як безперервність, циклічність, паралельність, ритмічність виробництва, а розмір собівартості продукції сировинного та виробничого сегментів визначається особливостями техніки і технології кожного з основних бізнес-процесів, що зумовлює необхідність розрахунку величини витрат з урахуванням зазначеної специфіки.

Витрати групи «Метінвест» на здійснення технологічних операцій блоку «основні бізнес-процеси» є значною складовою доданої вартості, що в умовах ринкової конкуренції є дуже важливим. Тому зростання ефективності виконання основних та допоміжних технологічних операцій зазначеного блоку підсилює конкурентоспроможність та привабливість бізнес-структури для кінцевих споживачів.

Для потреб ціноутворення важливо володіти достовірною інформацією щодо витрат окремо за кожним видом основних бізнес-процесів: видобуток та збагачення; металургійне виробництво; виробництво готового прокату. Розуміння структури витрат сприятиме ефективній ціновій політиці.

Класично, методичним інструментарієм формування ціни є [133, с. 118]:

- витратне ціноутворення (оптимальне для галузей з низькою ціновою еластичністю та стабільним попитом);
- метод ціннісного ціноутворення (ціна встановлюється з урахуванням сприйняття цінності товару споживачами. Доцільно для люксового сектору);
- метод конкурентного ціноутворення (орієнтир на цінові пропозиції конкурентів. Доцільно для «насичених» ринків);
- предиктивна аналітика (наукове обґрунтування стратегій, уникнення суб'єктивізму під час встановлення ціни).

З позиції витратного ціноутворення можна дискутувати про доцільність моделі ціноутворення на базі методу ABC (Activity-Based Costing – облік витрат за видами діяльності або процесно-орієнтоване управління витратами) (модель АВР), в межах якої розраховується низка значень собівартості одиниці виробу

залежно від обсягів продажу. На основі цієї інформації відповідальні особи, які ухвалюють цінові рішення, розробляють стратегію ціноутворення для кожного продукту, враховуючі й інші фактори, такі як еластичність попиту, поведінку споживачів, наявність схожих продуктів, цінність, яку отримують споживачі тощо.

Мета моделі АВР [134]:

- встановлення ціни відбувається відповідно до достовірної інформації про реально понесені повні витрати на виробництво й реалізацію продукції;
- прогнозування прибутку (закладення рівня рентабельності) виходячи з розрахованого рівня ціни;
- запобігання продажу продукції зі збитками;
- оптимізація рентабельності продажу за рахунок надання менеджменту релевантної інформації для ухвалення цінових управлінських рішень.

Традиційно вважається, що за умов використання методу АВС (моделі АВР) собівартість продукції розраховується точно, що обумовлює обґрунтовані управлінські рішення щодо ціноутворення. Зазначена перевага забезпечується зосередженням уваги на основних виробничо-технологічних функціях (операціях блоку «основні бізнес-процеси») та показниках, що характеризують їх повною мірою. Натомість, ретроспективність даних, на яких будується АВР модель, суб'єктивність вибору драйвера витрат і трудомісткість розрахунків, - ставить під сумнів раціональність її використання за умов невизначеності, коли підходи до ціноутворення мають бути більш гнучкими та маневреними. Виробництво Групи «Метінвест» є багатопродуктовим, отже остаточні цінові рішення ухвалюються з урахуванням усіх бізнес-процесів, які мають місце у сировинному та виробничому сегментах. Відповідно, «збільшення обсягу продажу конкретного виробу, для якого розраховується ціна, не обов'язково призведе до зниження його собівартості, оскільки зниження активності підприємства може призвести до зростання собівартості як даного продукту, так і собівартості інших виробів» [135, с. 156].

Для потреб ціноутворення важливо управляти асортиментом, витратами, прибутком і рентабельністю, отже – необхідно контролювати порядок розподілу постійних витрат за видами продукції. Натомість, для можливості контролю необхідна кількісна оцінка таких витрат. Традиційно постійні витрати розподіляються відповідно до обраної бази, якою може бути будь-який показник, суттєвий для певної галузі або технології. Вибір бази розподілу здійснюється гіпотетично, є доволі умовним і суб'єктивним. Для одного і того самого обсягу виробництва та асортименту продукції різні бази розподілу надаватимуть різні величини собівартості, прибутку та рентабельності, що є цілком природним. Отже, матиме місце багатоваріантність управлінських рішень, вибір оптимального з яких буде зоною відповідальності особи, яка ухвалюватиме цінове управлінське рішення. В цьому контексті актуальності набуває використання можливостей CVP-аналізу, зокрема маржинального підходу, для здійснення економічних розрахунків для потреб ціноутворення.

Метод CVP-аналізу (витрати – обсяг – прибуток) дозволяє знайти баланс між загальною сумою витрат, прибутком та обсягом виробництва. Основна мета CVP-аналізу – показати, яким чином змінюється чистий прибуток внаслідок зміни обсягу виробництва, загальних надходжень від реалізації продукції та витрат. Для визначення залежності між зміною обсягів продажу, витрат та чистого прибутку здійснюють аналіз беззбитковості (аналіз критичної точки або порогу рентабельності), який виконується за допомогою методу рівнянь або через визначення маржинального прибутку.

Маржинальний підхід розглядається як один із ключових інструментів CVP-аналізу, що застосовується у процесі формування та прийняття управлінських рішень у сфері оцінювання витрат і встановлення цін. Його сутність полягає у визначенні маржинального доходу як різниці між виручкою від реалізації продукції та змінними витратами, пов'язаними з її виробництвом і збутом. Таким чином, маржинальний дохід інтерпретується як фінансовий ресурс, спрямований передусім на покриття постійних витрат підприємства. Перевищення цього показника над обсягом постійних витрат формує

операційний прибуток, що слугує індикатором ефективності діяльності: до моменту повного відшкодування постійних витрат підприємство залишається збитковим.

Важливим аналітичним параметром виступає коефіцієнт маржинального доходу, який є індикатором вигідності продукції підприємства і визначається як відношення маржинального доходу до обсягу реалізації. Зазначений показник доцільно використовувати за умов стабільності співвідношення між ціною реалізації та змінними витратами. Застосування CVP-аналізу пов'язано з таким фактом, що прибуток перебуває у прямій залежності від ціни та обсягів продажу і водночас у зворотній залежності від змінних витрат на одиницю продукції та величини постійних витрат. Відповідно, точка беззбитковості визначається співвідношенням між ціною продукції, змінними витратами та обсягом постійних витрат, які повинні бути покриті маржинальним доходом.

Варто зазначити, що ухвалення управлінських рішень на базі CVP-аналізу пов'язано з певними умовностями, а саме: вважається, що на розмір виручки та витрат впливає лише зміна обсягу виробництва та реалізації продукції; за період, що аналізується, ціни, продуктивність праці, технологія виробництва та нормативи витрат залишаються без змін; не враховується вплив інфляції; аналіз відбувається в межах релевантних обсягів реалізації продукції; виготовляється один вид продукції, або декілька при постійності асортименту та структури; вплив нефінансових (якісних) показників не враховується; маржинальний дохід визначається на базі калькулювання змінних витрат.

Орлов О. О. та Рясних Є. Г. переконані, що саме використання маржинального доходу «спроможне вирішити проблему кількісного виміру прибутку, рентабельності, ціноутворення, цільового планування, оцінки ефективності виробництва і навіть оптимізації асортименту продукції» [135, с. 157].

Як було зазначено вище, – ключовою ідеєю концепції маржинального підходу є концентрація уваги на прямих витратах, оскільки саме вони безпосередньо пов'язані з виготовленням кінцевого продукту. Натомість,

постійні витрати носять організаційно-адміністративних характер і відображають умови ведення бізнесу, отже саме покриття постійних витрат, а не їх розподіл є функціональним призначенням виручки з точки зору маржинального підходу. Доходимо висновку, що постійні витрати є нерелевантними для ухвалення цінових рішень, але вони формують значне інформаційне підґрунтя для альтернативних цінових управлінських рішень в контексті планування і аналізу витрат, ціноутворення, беззбитковості виробництва та інших економічних розрахунків. Лега О. В. та Пешков А. М. також надають перевагу витратному підходу, розкриваючи взаємозв'язок між рівнем ціни, собівартістю та фінансовою стійкістю підприємства [136].

Суттєвою перевагою CVP-аналізу є простота його практичної реалізації. За умов розподілу загальної суми постійних витрат пропорційно до величини маржинального прибутку не виникає необхідність у додаткових витратах, а кінцеві результати можуть бути отримані негайно [135, с. 157]. Натомість, використання моделі АВР вимагає наявності декількох носіїв витрат, що потребує значної кількості ресурсів (трудових, технічних, часових). А отриманий результат може суттєво втратити актуальність через значні часові розриви.

В контексті ціннісного ціноутворення Чиркова Ю. Л. та Квасниця В. М. пропонують «комбінований метод з урахуванням інтегрального показника цінності товару» [137, с. 50]. Дослідниці поєднують елементи витратного, ринкового, параметричного методів та враховують ризикову складову шляхом адаптації до ринкових умов.

Метод конкурентного ціноутворення передбачає орієнтацію на ціни конкурентів. Комерційна пропозиція підприємства при цьому може стикатися з маркетинговими загрозами. Модель адаптивного ціноутворення «дозволяє будувати механізм ефективної протидії маркетинговим загрозам економічній безпеці підприємства» [138]. Запропонована у джерелі [138] модель адаптивного ціноутворення складається з таких етапів:

1. Планування портфелю замовлень. Результат – набір рентабельних потенційних замовлень.

2. Аналіз комерційної пропозиції. Результат – узгодження ціни. За умов виникнення «цінового конфлікту» на цьому етапі підприємство вдається до пошуку прихованих резервів для усунення загрози «цінової дестабілізації».

3. Сценарний аналіз. Корегування структури портфелю замовлень в межах встановленого діапазону цінового маневрування для ухвалення рішення: відмовитися від замовлення або надати знижку шляхом управління нормою прибутку. Результат – формування комерційної пропозиції клієнту.

4. Аналіз та оцінювання рішення щодо формування портфелю замовлень. Результат – остаточно сформований план виробництва на основі структурного економічного та маржинального факторного аналізу.

В межах четвертого етапу відбувається верифікація умов допустимості рішень щодо узгодження ціни на «проблемне» замовлення. Тут все залежить від зацікавленості в партнерстві, коли підприємство свідомо може піти на «цільові» збитки через виконання одиничних нерентабельних замовлень, які повинні компенсуватися валовим прибутком від реалізації основної групи замовлень. Або, якщо замовник позиціонується як стратегічний партнер – підприємство все одно включає таке замовлення в портфель, значно погіршуючи його системні характеристики, і, як наслідок, отримуючи штучні збитки. Наведена модель адаптивного ціноутворення підкреслює важливість партнерської взаємодії під час формування цінової стратегії.

Застосування інструментів предикативної аналітики розширює можливості традиційного аналізу, забезпечуючи прогнозування майбутніх змін у зовнішньому середовищі, зокрема коливань попиту, вартості сировини та платоспроможності споживачів. Це набуває особливої актуальності в умовах високої ринкової невизначеності та волатильності через значні та непередбачувані цінові коливання [133, с. 119]. Гірничо-металургійний сектор діє саме в умовах високої ринкової волатильності, оскільки дуже залежить від світових цін на сталь. Металопрокат є продукцією тривалого виробничого

циклу, який може значно перевищувати тривалість звітного періоду, отже під час формування цінової політики та оцінки конкурентоспроможності такої продукції виникає декілька ключових задач. По-перше, ціна на металопродукцію напряму залежить від вартості сировини (світових цін) та цін на енергоносії. По-друге, через технологічну специфіку, ціна має враховувати рівень інфляції та інші макроекономічні показники за той період, протягом якого відбувається виробничий цикл. По-третє, для врахування технологічних особливостей (форма перерізу, геометричні параметри, марка сталі, ступінь захисту), необхідно розраховувати ціну за багатофакторною моделлю.

Серед кількісних методів аналізу доцільно виокремити регресійне моделювання, яке дозволяє досліджувати взаємозв'язки між економічними змінними. Зокрема, багатофакторна регресія дає змогу враховувати сукупний вплив кількох чинників, які впливають на ціноутворення, це: попит, конкурентна поведінка, сезонні коливання та макроекономічні умови [133, с. 119]. Додатково, застосування методів кластеризації сприяє сегментації клієнтської бази за однорідними характеристиками, що створює передумови для диференціації цінових стратегій залежно від особливостей окремих ринкових сегментів та груп споживачів.

Отже, позиціонуючи цінову стратегію як функціональну компоненту економічної безпеки підприємства, доходимо висновку, що її також можна вважати інструментом адаптації до викликів. В цьому контексті сформулюємо такі ключові ознаки [139]: ефективність цінової стратегії безпосередньо залежить від здатності підприємств адаптуватися до зовнішніх змін; превентивні підходи в ціноутворенні повинні включати комплекс заходів, спрямованих на зменшення ризиків і підвищення стабільності; цінова політика має бути прозорою та враховувати інтереси різних сегментів ринку; знизити витрати та покращити якість спроможні інновації, готовність інвестування в які також пов'язана з ціноутворенням.

2.2 Модель формування комерційної пропозиції та визначення сфери цінового моніторингу

В контексті безпеко-орієнтованого управління підприємством ключовим є узгодження виробничої та економічної стратегій. Досягнення прийняттого рівня рентабельності основної діяльності та ефективної реалізації продукції зумовлює необхідність обґрунтованого формування цін за різних варіантів комерційних пропозицій, оскільки найчастіше, однією з головних цілей виробничого підприємства є забезпечення прийняттого для подальшого стратегічного розвитку рівня доходності його основної діяльності, і, як наслідок вигідна реалізація виготовленої продукції.

Підприємства гірничо-металургійного сектору є водночас постачальниками і сировини, і готової продукції, яку використовують різні галузі економіки. Такі підприємства виготовляють широкий асортимент напівфабрикатів (товарний чавун, заготовка, сляби) і готової продукції (плоский прокат, довгий прокат, трубна та рейкова продукція), технологічна специфіка, тривалість, складність та багатостадійність виробництва якої вимагає застосування диференційованих підходів до визначення ціни.

Асортимент вітчизняного ринку продукції металургійного та гірничого сегменту є різноплановим з точки зору технології, сировинної складової, вимог до якості. Виникає потреба в класифікації ринку, що зумовлено певними труднощами та спірними моментами через різноманіття сортаменту продукції та галузей її застосування. Світові тенденції є такими, що сегментування ринку металопродукції відбувається не за технологічним принципом, коли визначальним фактором є способи, умови та стандарти виготовлення продукції, а за принципом галузевого застосування – машинобудування, будівництво, енергетика, оборонний та військово-промисловий комплекс тощо. Залежно від приналежності металопродукції до того чи іншого типу ринку, рівень і структура ціни, а також моделі ціноутворення можуть мати суттєві відмінності [140, с. 47].

Методологія ціноутворення як управлінська технологія являє собою сукупність усталених правил, підходів, принципів та методів розробки цінової стратегії; визначення і обґрунтування розміру і структури цін; формування систем цін та діапазону цінового маневрування; управління ціноутворенням. На підставі такої методології, як «складової частини маркетингової політики підприємства, розробляється стратегія ціноутворення, а методики містять конкретні рекомендації та інструментарій для реалізації наміченої стратегії» [141, с.15].

На формування ціни, як було доведено нами в попередньому розділі, впливає низка чинників, які умовно поділяються на внутрішні і зовнішні. Економічна безпека створює передумови успішного функціонування підприємства. В довгостроковій перспективі такими передумовами є надійність, маневреність, здатність до швидкої адаптації до змін системи стратегічного розвитку економічного суб'єкта. Така система має збалансувати усі основні стратегії підприємства для досягнення його головної бізнес-цілі. Врахувати зазначені чинники та забезпечити узгодження стратегій можливо за допомогою моделі цінового моніторингу, сферу якого визначають цільові орієнтири підприємства.

Одним із цільових орієнтирів промислового підприємства є організація операційної діяльності шляхом визначення прийнятних виробничих стратегій. Виробничі стратегії, відповідно, мають сприяти формуванню таких економічних стратегій, втілення яких забезпечить підприємству максимально ефективну віддачу усіх елементів його виробничого потенціалу. Отже, вибір виробничої стратегії залежить, насамперед, від ринкового позиціонування, виробничого потенціалу підприємства та можливості швидкої і гнучкої адаптації до специфічних властивостей певного ринкового сегменту. Відповідно, визначальним і базовим критерієм, що формує необхідність виготовлення продукції буде попит, який має стати основою планування операційної діяльності підприємства та виробничої програми з урахуванням

можливостей розвитку, стабілізації, розширення або згортання виробництва конкретної продукції [29, с. 322].

Економічний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі характеризують такі індикатори, як: динаміка обсягу виробництва за досліджуваний період, рівень ефективності використання сировинної бази, наявних кадрових, інтелектуальних, фінансових, інформаційних та інших ресурсів; фінансова стійкість і стабільність; рівень інноваційного потенціалу; конкурентоспроможність продукції, готовність до змін і викликів. Відповідно, виникає необхідність інтеграції перелічених компонентів на мікрорівні.

Інтеграційні процеси доцільно розглядати у трьох взаємопов'язаних вимірах: як цілісну систему взаємодії структуроутворюючих елементів; як динамічний процес об'єднання та трансформації складових у певному проміжку часу; а також як результат, що проявляється у формуванні нової системної якості. Відповідно, підприємство функціонує як комплексна інтегрована система, де збалансований розвиток можливий лише за умови врахування взаємозв'язків між усіма її елементами [142].

Економічна інтеграція на мікрорівні здійснюється з метою досягнення конкурентних переваг в певній економічній галузі, партнерства в контексті отримання вигоди за визначеними критеріями [143]. З точки зору менеджменту «інтеграцію» можна трактувати як взаємопроникнення і побудову відносин між окремими бізнес-процесами всередині компанії, а також як взаємоузгоджені комунікації з партнерами, постачальниками, замовниками, що дозволяє оперативно і гнучко реагувати на зміни і виклики. Тобто, інтеграція даних, технологій, процесів, ресурсів, талантів є запорукою адаптації до бізнес-умов, що постійно змінюються. Інший погляд на «інтеграцію» полягає у впровадженні (проникненні) в практику діяльності та управління компанії новітніх підходів та інструментів відповідно до глобалізаційних тенденцій та принципів сталого розвитку.

Переплетення конкуренції та співпраці, колаборація ресурсних можливостей, спільне користування активами, інфраструктурою та ланцюгами

постачання притаманне бізнес-структурам. Отже, в контексті інтеграційної взаємодії необхідно розрізняти дефініції «підприємство» та «бізнес-структура», які не є тотожними. Натомість, інтегрованим механізмом можна вважати і підприємство, і звичайно, бізнес-структуру.

Підприємство як суб'єкт господарювання створюється з певним комерційним орієнтиром, має на меті отримання економічних вигід (у вигляді прибутку, наприклад), функціонує на умовах співпраці та у безпосередній взаємодії з оточуючим середовищем, як на мікро-, так і на макрорівні. Зовнішнє та внутрішнє середовище чинять суттєвий вплив на кожного учасника економічних відносин, відповідно, виникає потреба у постійному моніторингу цього оточення. Властивостями підприємства як учасника економічних відносин є: організаційно-правова форма господарювання, стратегічна мета, нормативно-правове поле здійснення діяльності, визначена управлінська структура.

Погоджуємося, що підприємство являє собою «інтегрований механізм, отже урахування усіх його внутрішніх елементів є необхідною умовою системного розвитку. Для того, щоб не виникла диспропорція в розвитку підприємства, потрібен комплексний підхід до визначення заходів щодо балансування відносин між підрозділами» [144, с. 182].

Вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства базується на відповідності поставлених цілей наявному потенціалу. Це дозволяє ідентифікувати перспективні можливості та забезпечити їх ефективну реалізацію [145, с. 25]. При цьому узгодженість цілей, ресурсів та показників результативності формує основу для побудови ефективної системи управління, що функціонує на засадах зворотного зв'язку. За різних умов та в різні часові лаги завдання розвитку підприємства можуть суттєво відрізнитися. Багатоваріантність завдань корелює з взаємоузгодженістю цілей, засобів їх досягнення (використовуваних ресурсів) і індикаторів, які фіксують рівень досягнення мети (ефективність, результативність, прибутковість). Об'єднані в єдину модель цілі, засоби досягнення та індикатори дозволяють організувати

управлінський процес за допомогою зворотних зв'язків, відповідно й вибір різних критеріїв та факторів впливу призводить до формування якісно різних управлінських стратегій. Таке бачення на пряму корелює із завданнями економічної безпеки на мікрорівні.

Отже, підприємство – це окремий економічний суб'єкт. Натомість, «сукупність суб'єктів господарювання, об'єднаних або спільною бізнес-метою, або управлінською вертикаллю, капіталом чи брендом розглядається як бізнес-структура» [146]. Інтегровані бізнес-структури – це «великі підприємницькі об'єднання, що колаборують різні компанії або їх підрозділи у спільних ланцюгах створення вартості» [147, с. 155].

Характерною ознакою бізнес-структури є інтеграційна взаємодія елементів управління, ресурсів, бізнес-процесів, працівників, фінансових потоків, інформаційних систем та інших складових, які забезпечують ефективне функціонування за заданих умов [146].

Орієнтири стратегічного розвитку бізнес-структури визначає досягнутий рівень інтеграції використовуваної системи управління. «Чим більшим є вплив локальних систем на досягнення цілей організації, тим вищим рівнем інтегрованості характеризується її система управління» [148, с. 53].

Керування інтеграційними процесами розвитку на мікрорівні ґрунтується на ризик-орієнтованому й об'єктно-орієнтованому підходах, методології керування постачанням та інтегрованою логістикою, концепції управління цінністю, яка враховує інтереси (вимоги) усіх внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, а також створення доданої вартості.

Організаційно-економічна складність підприємств, інтеграція управлінських процесів та розширення ресурсно-комунікаційної партнерської взаємодії, зумовлюють необхідність моніторингу й контролю функціональних компонент економічної безпеки, зокрема, цінової стратегії.

Комплексний та інтегрований підхід до адаптації методичного інструментарію формування ціни відповідно українським реаліям є актуальним напрямом наукових досліджень. Підлаштовування цінової стратегії під

конкретні потреби та цілі компанії [149]; врахування специфіки локального контексту під час формування цінової стратегії підприємства, а саме: волатильності економіки, регуляторних обмежень в окремих секторах, низької купівельної спроможності потенційних споживачів [150]; поєднання кількох стратегій ціноутворення, а також адаптація їх для досягнення конкретних бізнес-цілей [151, с. 279]; врахування ключових детермінант цінового аналізу [152, с. 282] – це лише незначна частка доробків українських науковців за даною тематикою.

Сучасні підприємства та бізнес-структури гірничо-металургійної галузі закладають вектор своєї діяльності відповідно до цільової функції з орієнтацією на досягнення кінцевих результатів. Якщо на певному етапі буде мати місце зміна цілі, управлінський персонал змушений швидко відреагувати на це і внести корегування в усі структуроутворюючі елементи, цінові параметри, визначити учасників партнерських відносин та інші ресурсно-комунікаційні взаємозв'язки, які мають вирішальне значення для потреб стратегічного розвитку та цінового позиціонування. Спираючись на [153, с. 44], під час моделювання функції управління цінами серед множини управлінських інструментів варто обирати такі механізми ціноутворення, які: по-перше, враховуватимуть галузеву специфіку; по-друге, відображатимуть факторний вплив ключових детермінант та гнучкість маркетингової цінової політики. Іншими словами: для певної комерційної пропозиції має відбуватися адекватне управління цінами відповідно до поточної ситуації, що склалася в даний час в галузі, регіоні, певному товарному ринку.

У межах поведінкової стратегії підприємства ключового значення набувають такі аспекти, як мобілізація внутрішніх резервів, оптимізація розподілу ресурсів, адаптація до обмежень ресурсного забезпечення та формування раціональної виробничо-економічної структури в умовах інноваційного розвитку [154, с. 197].

Отже, виникає необхідність розробки моделі ухвалення цінових управлінських рішень з урахуванням структуроутворюючих елементів та

параметрів ресурсно-комунікаційного забезпечення. Модель пропонуємо представити як тривірневу сукупність компонент (рис. 2.2).

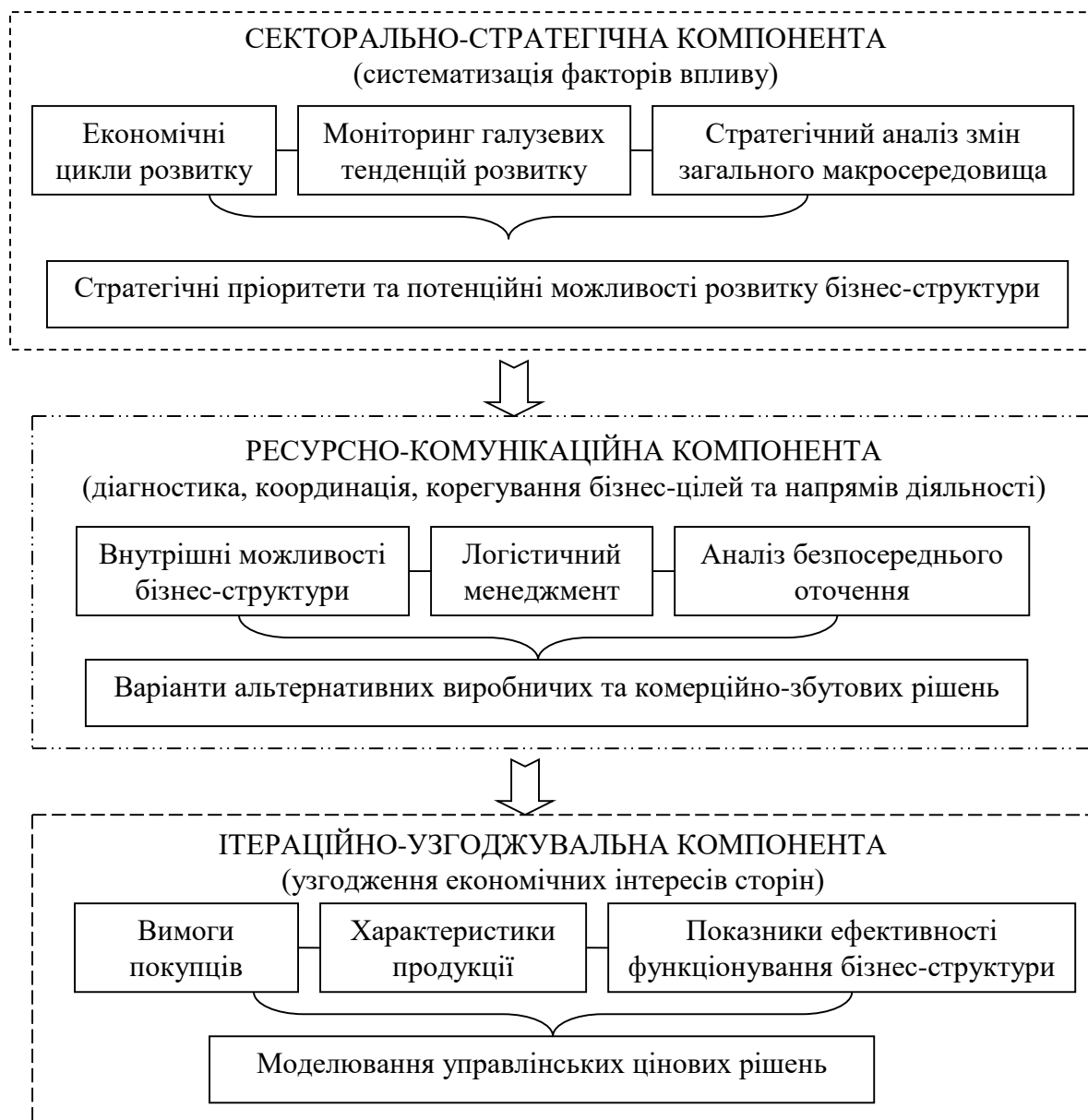


Рис. 2.2. Компонентна модель формування комерційної пропозиції та ухвалення цінових рішень

Джерело: авторська розробка

На рівні секторально-стратегічної компоненти відбувається систематизація зовнішніх факторів впливу шляхом аналізу змін макросередовища, моніторингу галузевих трендів та тенденцій розвитку. Реагування на можливі зміни має бути швидким і своєчасним, отже виникає необхідність в моніторингу стану потенціалу бізнес-структури. Моніторинг є

невід'ємною частиною моделі формування комерційної пропозиції. Оскільки передбачає збір і обробку поточної інформації, дозволяє оцінити ключові параметри, а також виявити можливі шоки та критичні тенденції в організаційно-виробничій сфері бізнес-структури. Також моніторинг забезпечує зворотний зв'язок, шляхом виявлення й нейтралізації негативних тенденцій на ранніх стадіях.

Складовим компонентом моделі формування комерційної пропозиції також є стратегічний аналіз, який забезпечує взаємодію із зовнішнім середовищем. Така взаємодія сприяє підтримці потенціалу на рівні, необхідному для досягнення стратегічних цілей у довготерміновій перспективі. Моніторинг в даному випадку є інструментом, який дозволяє покращити якість аналізу та прогнозних даних, забезпечує своєчасне виявлення диспропорцій в комерційних пропозиціях та причини їх виникнення, а також є передумовою запровадження необхідних заходів для усунення виявлених дисбалансів.

На рівні ресурсно-комунікаційної компоненти відбувається діагностика і координування напрямів діяльності бізнес-структури. Логістичний менеджмент за допомогою формалізації процесів управління ресурсними потоками має забезпечувати безперервність ланцюгів постачання. Цілі та критерії управління ресурсними потоками формуються на основі системи КРІ підприємства. Ці показники мають відповідати стратегії компанії та підлягати регулярному моніторингу. В контексті логістичного менеджменту найбільш поширеними на практиці цілями є: скорочення загального циклу постачань до мінімально допустимого значення; прискорення оборотності запасів та обігових коштів; оптимізація виробничо-збутової діяльності; раціоналізація системи управління витратами, які пов'язані із забезпеченням ресурсами основних і допоміжних бізнес-процесів; максимізація чистого грошового потоку; оптимізація маржі; забезпечення прийняттого рівня рентабельності активів тощо.

Безпосереднє оточення підприємства складається з бізнес-партнерів – постачальників та споживачів; власників, акціонерів та кредиторів; конкурентів

та інших контрагентів. Усі стейкхолдери по-своєму впливають на комерційну пропозицію, враховуючи цей вплив та внутрішні можливості бізнес-структури, формується набір альтернативних виробничих та комерційно-збутових рішень. Результатом ресурсно-комунікаційної компоненти є порівняння перспектив підприємства/бізнес-структури за різними видами діяльності (бізнес-процесами); розробка альтернативних стратегій; зазначення виробничих пріоритетів і розподіл ресурсів між ними; аналіз шляхів диференціації каналів збуту та диверсифікації напрямів діяльності. Ключовим при цьому є «принцип орієнтації на формування та розвиток партнерських відносин на різних рівнях управління з використанням альтернативних організаційно-економічних форм та механізмів інтеграційного співробітництва» [155, с. 63]. Тобто, учасники інтегрованих бізнес-структур розглядаються не як конкуренти, а як партнери, для кожного з яких співробітництво є взаємовигідним, особливо в контексті використання обмежених ресурсів.

Компанія «Метінвест» як ключовий гравець гірничо-металургійної галузі має декілька внутрішніх регламентів, які створюють передумови ділової співпраці. «Кодекс ділового партнерства», за допомогою якого будуються справедливі комерційні відносини між партнерами, встановлюються чіткі стандарти стосовно дотримання сталих практик і вимог бізнесу. Цими стандартами мають керуватися як партнери, з якими компанія вже має ділові відносини, так і потенційні стейкхолдери. Особлива увага приділяється новим постачальникам та виконавцям небезпечних робіт з позиції дотримання ними, насамперед, екологічних стандартів.

Для регулювання внутрішніх процедур ресурсно-комунікаційного забезпечення компанією розроблено «Політику закупівель» та «Регламент з управління закупівлями» (табл. 2.1). Ключові принципи, визначені «Політикою закупівель» Метінвесту та функції, передбачені «Регламентом з управління закупівлями», спрямовані на забезпечення моніторингу та оцінювання ефективності логістичних ланцюгів компанії.

Таблиця 2.1

Регулювання внутрішніх процедур ресурсно-комунікаційного забезпечення
(досвід «Метінвест»)

Політика закупівель	Ключові принципи	Регламент з управління закупівлями	Ключові функції
	етичне ведення бізнесу		визначення вимог до перевірки постачальників
	вільна конкуренція між постачальниками		регламентація прав та обов'язків учасників тендеру
	прозорість інформації		стандартизація правил ведення бізнесу
	партнерство		нагляд за плануванням, закупівлею та постачанням матеріалів
	економічна доцільність та ефективність		затвердження критеріїв (ціна, якість, умови постачання та оплати)
пріоритезація прямих виробників	цифрові рішення SAP Arriba для ефективного та безпечного обміну інформацією		

Джерело: складено автором за [156]

Безперервне постачання сировини є ключовим фактором для дотримання технології металургійного сектору щодо безперебійної роботи. Мінливі умови сьогодення вимагають відповідної адаптації логістичної стратегії. Ланцюг постачання Метінвесту охоплює процеси придбання сировини, товарів та послуг, виробництва, маркетингу та збуту. Створена в межах підприємницької структури «Система управління закупівлями» контролює вибір постачальників і адміністрування контрактів. Очевидно, що інтегровані бізнес-структури прагнуть довгострокових партнерських відносин з надійними діловими партнерами та стейкхолдерами. Досвід «Метінвест» підтверджує доцільність передконтрактного оцінювання потенційних постачальників та передкваліфікаційних перевірок виконавців небезпечних робіт.

Остаточне моделювання цінових рішень відбувається на рівні ітераційно-узгоджувальної компоненти шляхом балансування економічних інтересів сторін, управління асортиментом, наповнення комерційної пропозиції, якісних

та кількісних характеристик продукції/замовлень та результатів фінансово-господарської діяльності бізнес-структури.

Спираючись на [157, с. 33] в сучасних умовах недостатня увага приділяється управлінню асортиментом та діагностиці очікувань і вподобань споживачів. На асортиментну політику та напрями діяльності бізнес-структури впливають такі чинники: галузь, у якій функціонують бізнес-одиниці; споживчий попит; конкурентне середовище; експорт-орієнтованість та імпортозалежність галузі; виробничі та логістичні можливості тощо.

Стратегічно важливими сферами впливу в контексті управління асортиментом та споживчим попитом на рівні гірничо-металургійного сектору є бізнес-моделі, клієнтський досвід та технологічні процеси. Бізнес-модель довоєнних часів і після початку військової агресії РФ зазнала суттєвих змін. До повномасштабного вторгнення на українському ринку металопрокату був наявний виробничий профіцит і галузь мала значний експортний потенціал за рахунок «Азовсталі» та ММК ім. Ілліча. З початком військової агресії ключові виробничі активи галузі були втрачені, що потребувало швидкої адаптації до нових реалій. Нині виробниче навантаження перенесене на потужності СП «Запоріжсталь» та ПрАТ «Камет-Сталь», які забезпечують металургійний сегмент Метінвесту.

Концентрація уваги на клієнтському досвіді пояснюється важливістю для виробника вимог до параметричного ряду, геометричних параметрів, якості поверхні та інших фізичних характеристик металопродукції. Різні замовники можуть бути зацікавлені в різних фізичних характеристиках продукції (або їх поєднанні). Це дозволяє персоналізувати взаємодію зі споживачами та формувати індивідуальні комерційні пропозиції та сценарії обслуговування за низкою індикаторів: галузями, географічним принципом, умовами поставок і оплати, окремим замовником тощо. Технологічні процеси досліджуваної галузі мають свою специфіку. Більшість операцій є стандартними з фіксованими витратами на їх здійснення. Порівняємо порядок формування комерційної пропозиції та визначення рівня ціни на прикладі виготовлення арматури

залежно від способів виробництва та форми профілю і трубної продукції з різних марок сталі. При виготовленні труб та трубної продукції калькулювання ведеться в розрізі марок сталі (вуглецевих, легованих, жароміцних тощо). Типовими складовими собівартості при цьому є: сума заданого (шихтові матеріали), яка корегується із застосуванням витратних коефіцієнтів металу; відходи та витрати на переділ. При формуванні ціни до виробничих витрат додається нормативна рентабельність в діапазоні від 5% до 20% залежно від типу і розміру замовлення, ринку збуту, інших факторів [140, с. 49]. Залежно від завантаження обладнання та вимог замовника комерційна пропозиція може бути сформована з урахуванням таких груп замовлень (рис. 2.3).

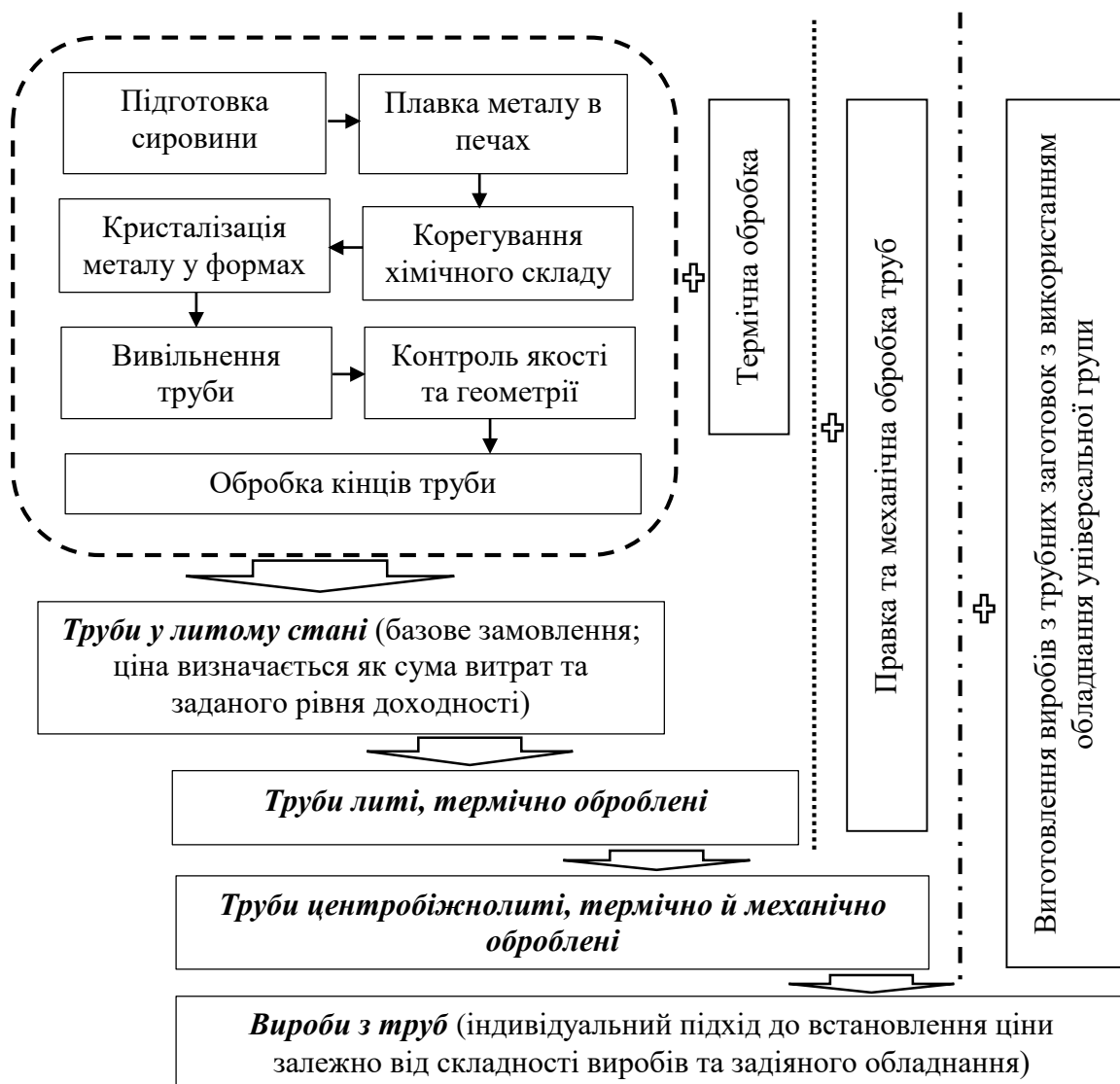


Рис. 2.3. Формування комерційної пропозиції за групами замовлень при виробництві труб

Джерело: авторська розробка

Труби у литому стані – це базове замовлення, за яким ціна встановлюється за методом «витрати плюс». Кожна наступна група замовлень – це додатково оброблені труби, відповідно має місце виконання додаткових операцій відносно попередньої групи. В підсумку, собівартість кожної наступної групи акумулює витрати, понесені на виготовлення замовлення попередньої групи плюс додаткові витрати [140, с. 50]. Отже, формуючи комерційну пропозицію, виробник має можливість забезпечити додаткові параметри якості (стосовно хімічного складу, механічних, фізичних та технологічних якостей труб та трубної продукції, термічної обробки, умов пакування, логістики тощо) за вимогою замовника і аргументувати збільшення вартості замовлення за рахунок таких додаткових умов.

При виготовленні арматури кінцева ціна залежить від способів виробництва (гарячекатана чи холоднокатана) та форми профілю (гладка чи з періодичним профілем). Технологічний процес залежно від способу виробництва має свою специфіку, отже виокремити базове замовлення аналогічно до виробництва труб неможливо. Визначальним параметром в даному випадку буде ДСТУ, за яким виготовляється арматурний прокат (рис. 2.4).

ДСТУ 3760:2019 «Прокат арматурний для залізобетонних конструкцій. Загальні технічні вимоги» поширюється на прокат гладкого та періодичного профілю діаметром 5,5-40 мм. Згідно з цим стандартом виготовляється арматурний прокат класів А240С (з гладким профілем), А400С, А500С, А500Е, А600, А600С, А800 та А1000 (з періодичним профілем). Певну технологію обирає виробник. Така продукція зазвичай є стандартною, виготовляється на постійній основі без додаткових вимог з боку покупців. Натомість, при виготовленні арматури з періодичною формою профілю за ДСТУ 3760:2019 геометрія поверхні визначає механічні та реологічні якості сталі, що потребує узгодження цих умов під час формування комерційної пропозиції [158].

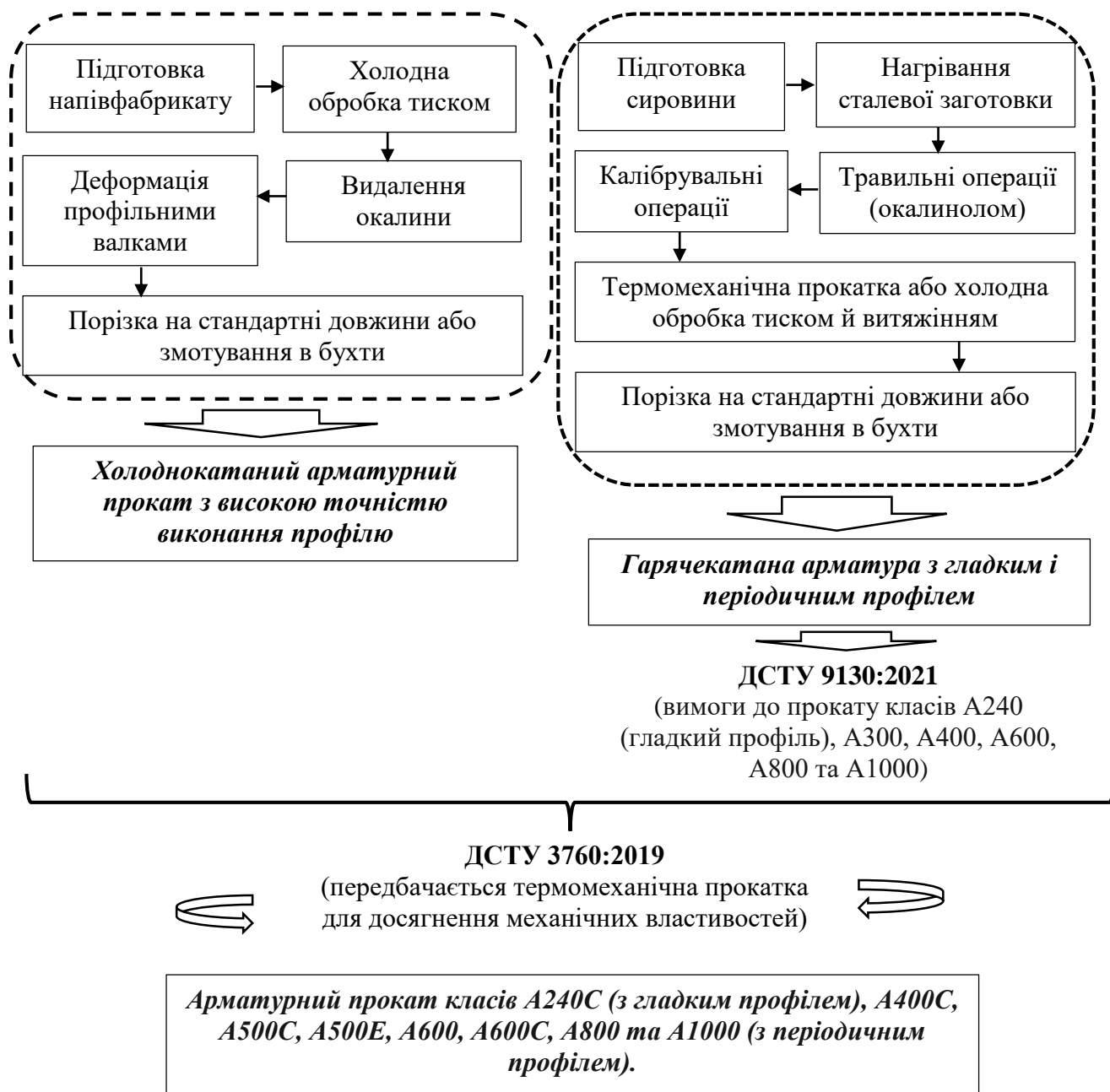


Рис. 2.4. Формування комерційної пропозиції при виготовленні арматурного прокату

Джерело: авторська розробка

ДСТУ 9130:2021 «Прокат гарячекатаний з арматурної сталі для залізобетонних конструкцій. Технічні умови» описує вимоги до прокату класів А240 (гладкий профіль), А300, А400, А600, А800 та А1000 (періодичний профіль, якщо інше не зазначено в замовленні) діаметром від 6 до 80 мм, у прутках та мотках. Ключовим нюансом даного нормативного документа є той факт, що арматура для монолітних залізобетонних конструкцій всіх класів

міцності, крім А800 та А1000, виготовляються без застосування термічної чи термомеханічної обробки. Відповідно, рівень механічних властивостей такого арматурного прокату досягається за рахунок легування сталі. Як наслідок, такий прокат буде коштувати дорожче порівняно з аналогами, виготовленими за ДСТУ 3760:2019 [158]. Оскільки арматурний прокат масово використовується в будівельних проєктах, механічні якості такої продукції є ключовим фактором, на підставі якого замовники ухвалюватимуть рішення щодо прийняття комерційної пропозиції виробника.

На ринку арматурного прокату «Метінвест-СМЦ» є ключовим гравцем. Адаптація до складних умов та реагування на запити ринку спонукали компанію до стратегічних кроків щодо освоєння нових видів продукції та налагодження випуску арматури проміжних діаметрів 9,5 мм та 11,5 мм. Це технічне рішення на пряму корелює з економічною безпекою, оскільки сприяє залученню нових замовників, вигодою для яких є оптимізація металоємності проєктів (в будівельній галузі) шляхом зниження ваги конструкцій без втрати при цьому їх несучої здатності [159].

Запропоновані моделі формування комерційної пропозиції (рис. 2.3-2.4) пов'язані, насамперед, з витратною складовою. Але на ринку металопродукції ключову роль в процесі ціноутворення посідають умови реалізації (особливо за зовнішньоекономічними контрактами), що зумовлює необхідність врахування індексу експорту залежно від базисних умов поставок (правил Інкотермс). Історичні дані щодо динаміки та середньорічних показників формують професійні платформи:

- Metal Expert – спеціалізується на ринках СНД та Чорноморського регіону;
- Fastmarkets (індекс MB-STE-0558) – міжнародний еталон для експортної заготовки;
- CME Group – пропонує ф'ючерсні контракти на базі цін Platts для заготовки FOB Black Sea.
- GMK Center – аналітика українського та світового ринку сталі.

Сталева заготовка (арматурний прокат) експортується українськими метало виробниками на умовах FOB Black Sea, даний індекс відображає ціну експорту з країн СНД. Динаміка індексу за період 2021-2025 роки демонструє значну волатильність, що пов'язано з відновленням попиту після пандемії COVID-19 у 2021 році; низьким попитом в Європі у другій половині 2022 року через логістичні затримки та значні запаси, зроблені з початком повномасштабного вторгнення РФ. Загалом ціни на сталеву заготовку на світових ринках 2022 року нижчі, порівняно з 2021 роком через глобальну інфляцію та сповільнення економіки Китаю. Протягом 2023 року спостерігалось також зниження ціни через слабкий попит у будівельному секторі в країнах ЄС та Азії. У 2024 році в Китаї мала місце зміна національних стандартів, що спричинило негативну цінову динаміку на ринку арматури країни. Світові ж ціни залишалися стабільними в більшості регіонів. На динаміку продажів арматурного прокату впливають як сезонні, так і системні фактори. Отже, виробники вимушені корегувати ціни при відносно стабільних витратах [160]. Під час формування комерційної пропозиції важливо не лише володіти інформацією щодо понесених витрат, а й орієнтуватися на комерційно-збутові умови, які для різних географічних сегментів та видів металопродукції можуть мати суттєві відмінності.

Система управління виробництвом в металургійному сегменті є багатостадійною і гнучкою, отже підпорядковується послідовному виконанню таких етапів: діагностичного (інформаційного), конструкційного (кількісно-аналітичного) та функціонально-оціночного [161, с. 11]. Дієвим організаційним управлінським інструментом в контексті формування комерційної пропозиції, на наш погляд, є ціновий моніторинг, організацію якого доцільно підпорядкувати вищезазначеній послідовності етапів.

Інформаційна стадія визначається основною метою функціонування економічних суб'єктів, є відправною точкою в системі менеджменту і забезпечує інформаційне підґрунтя формування організаційної управлінської системи на мікрорівні. Вона передбачає системний аналіз та діагностику

потенційних можливостей підприємства/бізнес-структури до функціонування в певних конкурентних умовах та готовності до гнучкого реагування на зміни і виклики. Кількісно-аналітична стадія спрямована на аналіз ключових параметрів підсистем та їх функціональних характеристик за принципом тріади, а також забезпечує узгодження цих параметрів з факторами, які відображають конкретні технологічні умови з урахуванням можливих варіантів організаційної системи менеджменту на мікрорівні. Функціонально-оціночна стадія пов'язана з ухваленням управлінських рішень і здійснюється з метою відбору такого варіанту організаційної системи менеджменту, який буде визначено як оптимальний за заданих умов господарювання та партнерської співпраці.

Під час вибору оціночних показників можливих варіантів цінових управлінських рішень логіка має бути такою: ці індикатори «повинні враховувати рівень розвитку та ключові тренди і тенденції економіки України в цілому; базуватися на конкурентних перевагах підприємства/бізнес-структури» [162, с. 96]. При цьому для кожного варіанту стратегічних рішень доцільно встановити очікувані розміри грошових надходжень та співставити їх з можливими витратами.

Реалізацію моделі цінового моніторингу як управлінського інструменту здійснюють відповідно до таких завдань:

- «розробка алгоритму діагностики й оцінки ефективності діяльності підприємства або їх об'єднань, а також розподілу відповідних завдань за стадіями управлінського циклу;
- обґрунтування і визначення системи індикаторів і ключових показників в експертній діагностиці й оцінці ефективності діяльності економічного суб'єкта;
- формування інформаційного підґрунтя для процесів керування логістично-ресурсними потоками» [29, с. 322].

Зазначені завдання та підходи до ухвалення цінових управлінських рішень дозволяють представити модель цінового моніторингу як сукупність

організаційно-комунікаційної, технологічно-виробничої та комерційно-збутової складових (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Складові цінового моніторингу

Джерело: складено автором за [29]

Пояснимо призначення запропонованих складових. Організаційно-комунікаційна складова призначена для аналізу тенденцій галузі, трендів та інших зовнішніх факторів впливу (відповідність принципам сталого розвитку, наприклад). Тобто має місце попереднє оцінювання стейкхолдерів, готових до співпраці з підприємством/бізнес-структурою.

В межах технологічно-виробничої складової відбувається підбір технічних умов та стандартів, за якими виготовлятиметься продукція під певні замовлення комерційної пропозиції.

Призначення комерційно-збутової складової – визначення термінів, умов постачання та інших збутових моментів.

Початковим етапом цінового моніторингу буде діагностична стадія, в межах якої здійснюватиметься збір інформації за визначеними складовими. Застосування інструментів інтелектуального аналізу дозволить сформувати необхідні набори даних, призначених для подальшої обробки. Систематизація та узагальнення зібраної інформації дозволить сформувати класифікатори та реєстри за кожною складовою цінового моніторингу, що сприятиме організації уніфікованого режиму діалогу зі стейкхолдерами.

Основними складовими режиму діалогу в контексті співпраці з контрагентами пропонуємо визнати такі [29, с. 324]: «оцінка (діагностика) можливого партнерства; узгодження технологічних умов; узгодження комерційних умов».

На першому етапі роботи діалогової системи пропонуємо здійснити оцінку можливого партнерства (рис. 2.6) за попередніми даними щодо контрагента (його репутація серед аналогічних підприємств та його фінансовий стан за даними фінансової звітності). Діагностувати фінансовий стан можна за двома напрямками: експрес-діагностика, яка передбачає аналіз звіту про фінансовий стан, оцінку структури активів, аналіз фінансового забезпечення, співставлення обсягів виробництва та реалізації та оцінку ринкового становища підприємства; та поглиблена діагностика, яка передбачає аналіз ресурсів (виробничих, фінансових, трудових), оцінку організаційної структури, аналіз формування і використання прибутку, оцінку платоспроможності, діагностику ризику банкрутства та рівня економічної безпеки.



Рис 2.6. Організація роботи діалогової системи в процесі цінового моніторингу

Джерело: авторська розробка

В процесі фінансового діагностування складається рейтингова оцінка підприємств певної галузі, що дозволяє зробити висновки щодо іміджу контрагентів.

За позитивних результатів оцінки (критерії визначаються додатково), переходимо до другого етапу, інакше – відмовляємося від партнерства.

На другому етапі пропонуємо здійснити узгодження технологічних умов, а саме – сформуванню технологічну карту продукту або замовлення (комерційної пропозиції) і, за необхідності, передбачити додаткові вимоги якості. Основною узгодження технологічних умов є техніко-технологічна база виробника, яка являє собою впорядковану систему активних компонентів виробничих потужностей бізнес-структури та використовуваної технології виробничого процесу. Якщо на даному етапі домовленість не досягнута, то пропонуємо проаналізувати розбіжності на предмет їх суттєвості. За наявності несуттєвих розбіжностей варто продіагностувати власні виробничі потужності та оцінити вигідність партнерства для підприємства. Оскільки може мати місце ситуація, коли для виконання умов замовника виробнику необхідно придбати нове обладнання або модернізувати існуюче. Відповідно, виникає потреба оцінити можливі витрати і порівняти їх з можливими доходами від партнерства із даним замовником. За умов прийняттого рівня прибутковості і гарантії подальшої співпраці із замовником, можна погодитися на його умови.

На третьому етапі пропонуємо здійснити узгодження комерційних умов, а саме – ціни реалізації та умов постачання в межах збутової діяльності підприємства. Система збуту підприємств гірничо-металургійного комплексу являє собою взаємозв'язок товарообігу та каналів реалізації. Ітераційний зв'язок з учасниками системи збуту забезпечує реалізацію таких функцій збуту, як: прогнозування можливих обсягів збуту; логістичне проектування та територіальне розміщення складських приміщень; планування та організація каналів реалізації; узгодження способів та методів доставки продукції.

Отже, запропонована в роботі модель цінового моніторингу, яка ґрунтується на принципах узгодження ключових умов та діє як діалогова

система, забезпечить спрямування основних та допоміжних бізнес-процесів підприємства/бізнес-структури на конкурентну і тривалу співпрацю з контрагентами, концентруючи увагу на перспективних з комерційної та безпекової точок зору напрямах та споживачах продукції.

2.3 Методика інтегрального оцінювання економічної безпеки підприємства

Запропоновані в попередньому підрозділі варіанти моделювання цінових управлінських рішень сфокусовані на ресурсно-комунікаційній взаємодії та партнерстві. Але розуміння того, що металургійні підприємства функціонують у середовищі глобального товарного ринку, де ціна формується не на рівні окремого виробника, а в межах світової системи попиту і пропозиції, зумовлює перенесення центру формування економічної безпеки з внутрішнього середовища бізнес-структури у сферу її взаємодії з ринком. Відповідно, виникає потреба інтегрального оцінювання економічної безпеки на мікрорівні з урахуванням факторів впливу на цінове позиціонування.

Модель економічної безпеки підприємства можна описати такою ієрархією складових [90, с. 44]:

- цільова складова (ціль – мета – завдання);
- теоретико-методологічна складова (підходи – засади забезпечення економічної безпеки – принципи);
- функціонально-забезпечуюча складова (інструментарій забезпечення економічної безпеки);
- критеріально-оцінювальна (вибір методу оцінювання економічної безпеки, оцінка часткових показників-індикаторів, формування комплексної оцінки рівня економічної безпеки);
- результативна (визначення інтегрального показника рівня економічної безпеки).

Наведена модель наочно демонструє зв'язок між цільовою складовою та критеріально-оцінювальною, і, як наслідок – результативною. Тобто, метод оцінювання залежить від того, з позиції якої функціональної компоненти (або їх сукупності) оцінюється економічна безпека.

Українські науковці по різному підходять до питання систематизації підходів та методів оцінки економічної безпеки підприємства. Найчастіше в наукових джерелах зустрічаються такі підходи: «індикаторний, ресурсно-функціональний, підхід за критерієм мінімуму сукупного збитку, підхід за інтегральним показником, фінансовий підхід, підхід на основі економіко-математичного моделювання, програмно-цільовий підхід, прибутково-інвестиційний підхід» [163, с. 332]. Крім вже наведених, ситуаційно-об'єктний та системний [164, с. 8]; антикризове управління та прогнозування банкрутства [165, с. 58]. Гапєєва О. М. та Головка Р. С. для прогнозування рівня економічної безпеки підприємств використовують економіко-математичну модель довірчих інтервалів. Цей метод «дозволяє оцінити перспективні значення ключових показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства, та визначити рівень його економічної безпеки в майбутньому» [166]. Науковці використовують його для моделювання можливих сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням існуючих тенденцій і ризиків.

Павлов К. [167, с. 128-129] пропонує розглядати економічну безпеку підприємства «крізь призму чотирьох ключових підходів»:

- економіко-правового (відповідність діяльності усіх учасників економічних взаємовідносин нормативно-законодавчим вимогам);
- інформаційно-технологічного (кібербезпека, захист інформаційних ресурсів, ефективне використання цифрових інструментів);
- особистісного (значущість кваліфікованого та вмотивованого персоналу, кадрова складова, розвиток людського капіталу);
- відтворювального (важливість відтворення й оновлення усіх наявних ресурсів, що має гарантувати стійкість до викликів та здатність до саморозвитку).

Із вищенаведеної сукупності класичними підходами для оцінювання економічної безпеки вважається індикаторний та функціональний підходи. Індикаторний підхід полягає в порівнянні фактичних значень індикаторів з їх граничними (пороговими) значеннями. Застосовують цей підхід зазвичай на рівні держави, регіону, галузі. Якщо вся сукупність індикаторів знаходиться в межах порогових значень – має місце найвищий рівень безпеки. На мікрорівні з обґрунтуванням порогових значень виникають певні труднощі, тому перевага надається функціональному підходу. Ідея якого полягає у розрахунку інтегрального показника за виділеними функціональними складовими. У загальному вигляді функціональний підхід передбачає такі етапи [168, с. 7-8]:

1. Виділення функціональних складових економічної безпеки обраного суб'єкта господарювання.
2. Добір показників, які можна кількісно виміряти і які характеризують кожен функціональну складову.
3. Нормування показників, обраних в рамках попереднього етапу, для приведення їх до однакового виміру.
4. Формування рівноважної або ієрархічної системи ваг (вагових коефіцієнтів).
5. Розрахунок комплексних показників за кожною складовою та інтегрального показника економічної безпеки обраного суб'єкта господарювання.

Інтегральне оцінювання економічної безпеки базується на результатах діагностики, підходи до якої відрізняються залежно від сектору економіки, складових економічної безпеки та інших детермінант. Формуючи механізм діагностики Нор В. В. виокремлює три групи функціональних блоків [169, с. 19]:

- аналітичне забезпечення (очищення та обробка даних, аналіз наявних ресурсів, ймовірних ризиків, виявлення критичних зон, прогнозування стану);
- організаційне забезпечення (планування управлінських дій, оцінювання ризиків, формування системи КРІ підприємства);

– виконавче забезпечення (реалізація управлінських дій, моніторинг, контроль, корегування).

Для аналізу стану економічної безпеки дослідниця використовує мультиплікативно-адитивну модель IES, функціональними складовими за якої є: «фінансово-операційна активність, розрахунки та поточні активи, капітал і операційні доходи, прибутковість і ефективність, ресурсне забезпечення виробництва, інфраструктурний капітал та кадри» [169, с. 20].

Для «формалізації інтегрального підходу в оцінці економічної безпеки аналізують функціональні складові системи економічної безпеки і, використовуючи математичні засоби ранжування, структуризації, встановлення вагомості тощо, узгоджують їх в єдиному показнику» [170, с. 87].

Іванова Н. С. пропонує оцінювати економічну безпеку підприємства за фінансовими коефіцієнтами, систематизуючи їх за такими чотирма блоками: «ліквідність, фінансова стійкість та ділова активність, рентабельність, майновий стан» [171, с. 113]. Оскільки складові кожного блоку – це розрахункові показники з нормативним значенням, дослідниця визначає відхилення від граничного значення і визначає належність показника до стимулятора/дестимулятора. За авторською методикою дослідниці здійснюється бальна оцінка кожного коефіцієнта, а комплексний показник економічної безпеки розраховується методом середньозважених величин.

Проскура В. Ф. та Черничко Т. В. пропонують виділити такі основні підходи до визначення рівня економічної безпеки підприємства та методи її діагностики [172, с. 63]: «пороговий (граничний) метод; ресурсно-функціональний метод; метод на основі теорії економічних ризиків; програмно-цільовий (комплексний (інтегральний) метод)».

Науковці оцінюють економічну безпеку за п'ятьма складовими: кадрова безпека персоналу; виробничо-технологічна безпека; фінансова безпека; екологічна та цифрова безпека. Кожна складова містить по 4 індикатори. Інтегральний індекс економічної безпеки розраховується як сума узагальнених індексів складових, помножених на ваговий коефіцієнт. Індекс відображає

внесок кожної складової в оцінку економічної безпеки та визначається на основі експертних оцінок.

Пілецька С. Т. з колегами систематизують показники інтегральної оцінки за такими складовими: фінансова, виробничо-збутова, техніко-технологічна та кадрова [165, с. 59]. Гавловська Н. І., Матюх С. А. та Любохинець Л. С. для визначення ступеня критичності загроз економічній безпеці підприємства використовують вісім складових [164, с. 10-11]. Систематизуємо погляди зазначених науковців на ранжування діапазону інтегрального показника (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Наукові підходи до інтерпретації інтегрального (комплексного) показника економічної безпеки

Джерело	Діапазон	Коментар / Зона ризику / Рівень економічної безпеки
Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Ткаченко Є. В. 2021 р [165, с. 60]	від 0 до 0,19	підприємства з високим ризиком; неспроможні
	від 0,2 до 0,49	підприємства з проблемним станом економічної безпеки; наслідки кризи можуть бути катастрофічними
	від 0,5 до 0,79	підприємства з нормальним рівнем економічної безпеки; наслідки зовнішніх загроз будуть суттєвими, але вони можуть бути вирішені
	від 0,8 до 1	підприємства з високим рівнем економічної безпеки, стійкі до можливих криз
Гавловська Н. І., Матюх С. Ю., Любохинець Л. С. 2023 р [164 с. 11]	<0,30	зона «катастрофічного ризику»
	від 0,3 до 0,49	зона «критичного ризику»
	від 0,5 до 0,69	зона «значного ризику»
	від 0,7 до 0,89	зона «помірного ризику»
	від 0,9 до 1	зона «стабільності»
Проскура В. Ф., Черничко Т. В., Верещкий Д. 2024 р [172]	від 0 до 0,2	вкрай низький рівень економічної безпеки
	від 0,2 до 0,4	низький рівень економічної безпеки
	від 0,4 до 0,6	середній рівень економічної безпеки
	від 0,6 до 0,8	високий рівень економічної безпеки
	від 0,8 до 1	дуже високий рівень економічної безпеки
Іванова Н. С. 2024 р [171, с. 115]	від 0 до 0,15	найвищий рівень небезпеки
	від 0,16 до 0,3	низький рівень безпеки
	від 0,31 до 0,5	граничний рівень безпеки
	від 0,51 до 0,7	достатній рівень безпеки
	від 0,71 до 0,89	високий рівень безпеки
від 0,9 до 1	найвищий рівень безпеки	

Джерело: складено автором за [164; 165; 171; 172]

Узагальнюючи практичний досвід науковців щодо здійснення інтегральної оцінки економічної безпеки та визначення діапазону індикатора, доходимо висновку, що універсальність підходів полягає лише у визначенні проміжку інтегрального показника $[0; 1]$, усе інше залежить від набору функціональних компонент та можливості формалізації показників, задіяних у розрахунку. А економічна інтерпретація отриманого значення зумовлюється метою дослідження.

Оцінювання діяльності підприємства з позицій економічної безпеки, з одного боку, дозволяє ідентифікувати резерви зростання та виявити ті показники й індикатори, на які варто спрямувати управлінський вплив, а з іншого – не забезпечує повного вимірювання ефективності функціонування системи безпеки [170, с. 87].

Фокус даного дисертаційного дослідження спрямовано на визначення впливу цінової стратегії та чинників, що її формують на рівень економічної безпеки підприємства. Враховуючи той факт, що методика інтегрального оцінювання спрямована на конкретний суб'єкт господарювання, зосередимося лише на металургійному секторі.

Раніше ми довели наявність причинно-наслідкового зв'язку між ціновою стратегією, фінансовими результатами, ризиками та рівнем економічної стійкості підприємства. Спираючись на запропонований Бобилем В. В., Аберніхіною І. Г. та Пікуліною О. В. [127] механізм управління ціновою стратегією, який дослідники позиціонують як інструмент зміцнення економічної безпеки підприємства через узгодження цінових рішень із фінансовими, ринковими та ризиковими параметрами діяльності, пропонуємо методичний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства з урахуванням зазначених складових.

Управління ціноутворенням розглядається нами як ключовий механізм трансформації ринкових і витратних сигналів у фінансову стабільність та захищеність економічних інтересів підприємства. Економічну безпеку

розглядаємо як системний результат взаємодії функціональних блоків, а цінову стратегію – як активний управлінський важіль, що визначає динаміку виручки, маржинальність, здатність генерувати операційні грошові потоки та рівень чутливості до зовнішніх шоків.

Функціональними блоками механізму інтегрального оцінювання будуть: фінансова, ринкова, операційно-виробнича, ризикова складові економічної безпеки (рис. 2.7).

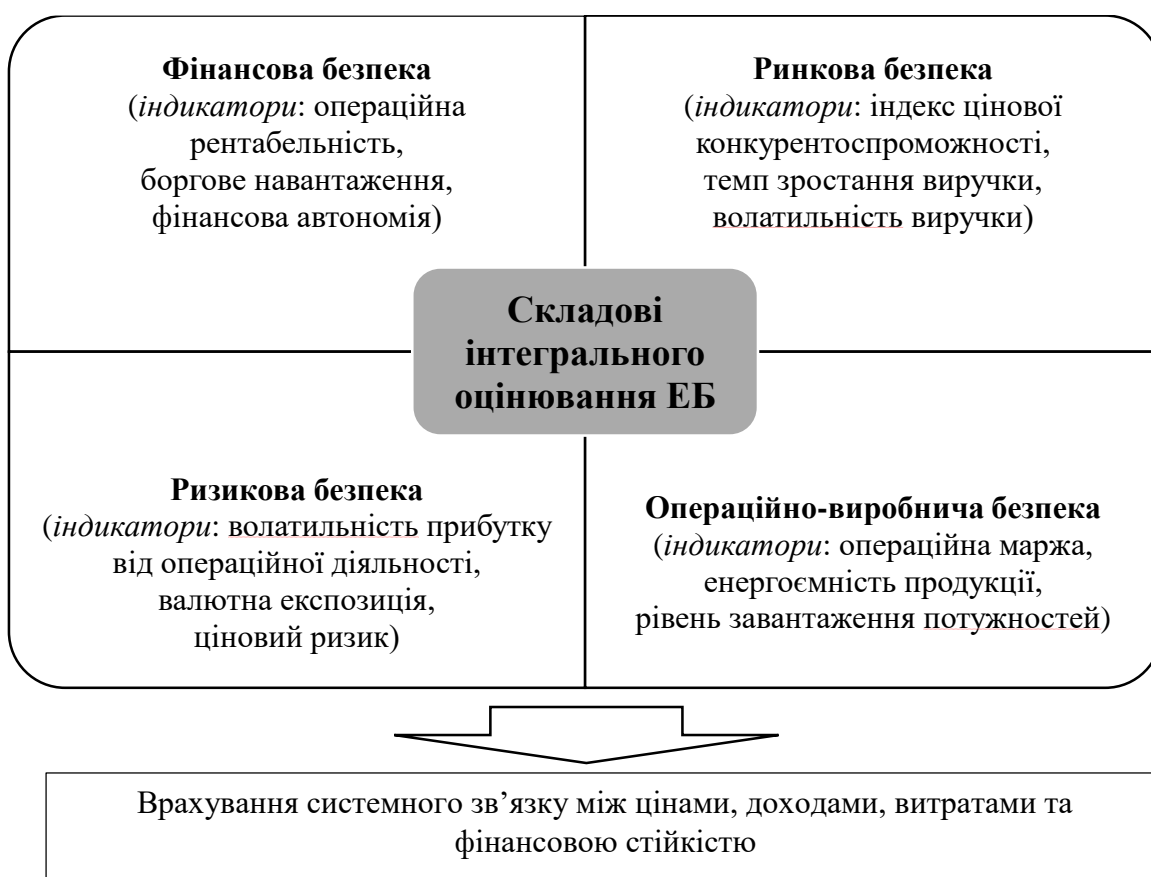


Рис. 2.7. Механізм інтегрального оцінювання економічної безпеки

Джерело: авторська розробка

Запропонований механізм інтегрального оцінювання економічної безпеки ґрунтується на таких принципах:

- системності (охоплення ключових функціональних блоків);
- каузальності (врахування причинно-наслідкових зв'язків);
- репрезентативності показників;

– доступності та відтворюваності даних.

Та оцінюється за чотирма взаємопов'язаними блоками: фінансова безпека; ринкова (цінова) безпека; операційно-виробнича безпека; ризикова безпека.

Інтегральний показник економічної безпеки підприємства визначається як зважена сума часткових індексів за кожним блоком:

$$EB = w_{\Phi} \Phi B + w_P PB + w_{OB} OBB + w_{P3} PizB \quad (2.1)$$

де EB – інтегральний рівень економічної безпеки підприємства;

ФБ, РБ, ОВБ, РизБ – часткові індекси фінансової, ринкової, операційно-виробничої та ризикової безпеки; w_i – вагові коефіцієнти блоків, $\sum w_i = 1$.

Ваги можуть визначатися експертно або прийматися рівними за відсутності обґрунтованих підстав для диференціації.

Інтегральний показник економічної безпеки формується за принципом причинно-наслідкової ієрархії:

Ринок (ціна) → дохід → прибуток → ліквідність → стійкість →
економічна безпека.

Тобто не всі блоки рівнозначні – вони мають різний ступінь впливу на економічну безпеку підприємства. Саме тому пропонується використовувати не рівноважну, а ієрархічну систему ваг.

Для металургії ціна є системоутворюючим фактором. Навіть при незмінному виробництві: падіння ціни → падіння прибутку від операційної діяльності; падіння прибутку від операційної діяльності → погіршення ліквідності; погіршення ліквідності → зростання боргу; зростання боргу → втрата фінансової безпеки тощо. Тобто: ринкова (цінова безпека) впливає на всі інші складові економічної безпеки підприємства. Тому її вага найбільша – 40%.

Таким чином, в методичному підході, що пропонується, вагові коефіцієнти інтегрального показника економічної безпеки визначено за принципом причинно-наслідкової ієрархії впливу функціональних підсистем підприємства. Найбільшу вагу надано ринковій (ціновій) безпеці (0,4), оскільки для металургійних підприємств ціна продукції виступає системоутворюючим фактором формування виручки, прибутку та платоспроможності. Операційно-виробнича, фінансова та ризикова підсистеми мають похідний характер впливу на кінцевий рівень економічної безпеки, тому їх ваги прийнято рівними (по 0,2).

Фінансова безпека (ФБ) характеризує здатність підприємства генерувати операційні грошові потоки, підтримувати платоспроможність і обслуговувати боргові зобов'язання.

Показники, за якими пропонується оцінювати:

1. Операційна рентабельність

$$R_o = \frac{\Pi_o + A_m}{B} \quad (2.2)$$

де Π_o – фінансовий результат від операційної діяльності; A_m – амортизація; B – виручка (дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг).

2. Боргове навантаження – оцінюється за показником співвідношення процентних зобов'язань до прибутку від операційної діяльності і характеризує здатність підприємства обслуговувати борг за рахунок результатів операційної діяльності. Значення показника формується на основі даних балансу та звіту про фінансові результати і використовується як ключовий індикатор фінансової складової економічної безпеки.

$$BH = \frac{ДЗ + ПЗ}{\Pi_o + A_m} \quad (2.3)$$

де ДЗ – довгострокові кредити банків, довгострокові позики, інші довгострокові фінансові зобов'язання; ПЗ – короткострокові кредити банків, поточна частина довгострокових зобов'язань.

3. Фінансова автономія

$$KA = \frac{BK}{A} \quad (2.4)$$

де А – активи; ВК – власний капітал.

Ринкова безпека (РБ) відображає стійкість позицій підприємства на ринку та чутливість до цінових коливань.

Показники, за якими пропонується оцінювати:

1. Індекс цінової конкурентоспроможності – відображає, наскільки ціна продукції підприємства є конкурентною відносно ринку. В металургійному сегменті для оцінювання цінової складової зазвичай використовують світовий індекс цін на сталь (Hot-Rolled Coil Index), який виступає ціновим проксі, що відображає загальні тенденції глобального ринку металопродукції та використовується в аналітичних і наукових дослідженнях як репрезентативний індикатор цінової динаміки [173; 174]. Для цілей даного дослідження пропонуємо використати індекс цін сталюї заготовки FOB Black Sea, який відображає ціну експорту з країн СНД.

$$ЩК = \frac{\bar{Ц}_n}{Ц_c}, \quad (2.5)$$

де ЩК – індекс цінової конкурентоспроможності; $\bar{Ц}_n$ – середня ціна реалізації підприємства; $Ц_c$ – ринкова (світова) ціна сталюї заготовки FOB Black Sea. Якщо $ЩК < 1$, то ціна нижча за ринок \rightarrow висока конкурентоспроможність; якщо $ЩК \approx 1$, то відповідає ринковій ціні, конкурентоспроможність на рівні інших світових підприємств; якщо $ЩК > 1$, то ціна вище середньосвітової \rightarrow ризик втрати ринку.

2. Темп зростання виручки

$$T_B = \frac{B_n - B_{n-1}}{B_{n-1}} \quad (2.6)$$

3. Волатильність виручки – волатильність виручки використовується як індикатор ринкової та фінансової нестабільності підприємства та відображає ступінь коливань доходів у часі. Зростання волатильності виручки свідчить про підвищення чутливості підприємства до змін ринкової кон'юнктури, що негативно впливає на рівень його економічної безпеки.

Волатильність виручки – це міра мінливості (нестабільності) обсягів доходу підприємства у часі, яка відображає ступінь чутливості виручки до змін ринкової кон'юнктури, цін, попиту, логістичних та макроекономічних чинників. Інакше кажучи, волатильність показує, наскільки сильно коливається виручка підприємства від періоду до періоду.

Для підприємства, зокрема металургійного:

– низька волатильність виручки – стабільні продажі та грошові надходження, вищий рівень економічної безпеки;

– висока волатильність виручки – нестійкість доходів, підвищені фінансові та ринкові ризики, зниження економічної безпеки.

Таким чином, волатильність виручки виступає негативним (ризиковим) індикатором у системі оцінювання економічної безпеки підприємства.

Найчастіше волатильність виручки визначається як стандартне відхилення значень виручки за досліджуваний період:

$$\sigma(B) = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{n=1}^N (B_n - \bar{B})^2} \quad (2.7)$$

де B_n – виручка підприємства у періоді N ; \bar{B} – середнє значення виручки за період; N – кількість періодів спостереження.

Цей показник доцільно застосовувати якщо аналізується динаміка за кілька років або кварталів; якщо підприємство працює в ціново волатильній галузі; якщо важливо оцінити стабільність доходної бази.

Для металургійного підприємства (апробацію будемо здійснювати за даними ПрАТ «Камет-Сталь») показник є методично обґрунтованим через: залежність виручки від індексу світових цін на заготовку (арматурний прокат); експортну орієнтацію; вплив логістичних та енергетичних шоків.

Операційно-виробнича безпека (ОВБ) – операційно-виробнича безпека характеризує стабільність виробничих процесів та контроль витрат.

Показники, за якими пропонується оцінювати:

1. Операційна маржа

$$OM = \frac{П_о}{B} \quad (2.8)$$

2. Частка енерговитрат у виручці (доході від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг)

$$EC = \frac{EB}{B} \quad (2.9)$$

де EB – енергетичні витрати на виробництво продукції.

3. Рівень завантаження потужностей

$$P_з = \frac{O_ф}{ВП} \quad (2.10)$$

де $O_ф$ – фактичний обсяг виробництва продукції; ВП – виробнича потужність підприємства.

Ризикова безпека (РизБ) – ризикова безпека відображає чутливість фінансових результатів підприємства до коливань зовнішнього середовища.

Показники, за якими пропонується оцінювати:

1. Волатильність прибутку від операційної діяльності характеризує ступінь мінливості операційного заробітку підприємства у часі та використовується як індикатор ризику нестабільності фінансових результатів, зумовленої коливаннями ринкових і витратних факторів.

Волатильність прибутку від операційної діяльності – це міра коливань операційного заробітку підприємства у часі, яка відображає стабільність або нестабільність здатності підприємства генерувати операційний дохід.

Іншими словами, показник демонструє, наскільки сильно змінюється прибуток від операційної діяльності від періоду до періоду під впливом: цінових коливань, змін обсягів реалізації, витратних і енергетичних шоків, макроекономічних факторів.

Визначається як стандартне відхилення (аналогічно волатильності виручки). Волатильність прибутку від операційної діяльності використовується як індикатор ризикової складової економічної безпеки та відображає ступінь стабільності операційного заробітку підприємства. Зростання волатильності прибутку від операційної діяльності свідчить про підвищення чутливості фінансових результатів до змін цінової кон'юнктури та витратних факторів, що негативно впливає на рівень економічної безпеки.

2. Валютна експозиція – це ступінь чутливості фінансових результатів підприємства до змін валютних курсів, яка виникає через наявність доходів, витрат, активів або зобов'язань, номінованих в іноземній валюті. Показує, наскільки підприємство залежить від коливань курсу валют (USD, EUR тощо).

Валютна експозиція характеризує ступінь впливу валютних коливань на фінансові результати підприємства та визначається співвідношенням валютних доходів і валютних витрат до загальної суми виручки.

$$BE = \frac{EB - BB}{B} \quad (2.11)$$

де BE – валютна експозиція; EB – експортна виручка (доходи, номіновані в іноземній валюті); VB – валютні витрати (витрати, номіновані в іноземній валюті (енергія, сировина, логістика, відсотки за валютними кредитами)); V – загальна виручка підприємства.

3. Ціновий ризик – це ймовірність втрат фінансових результатів підприємства внаслідок коливань ринкових цін на продукцію, які не можуть бути повністю компенсовані коригуванням витрат або обсягів виробництва. Ціновий ризик характеризує ступінь коливань ринкових цін на продукцію підприємства у часі та використовується як індикатор нестабільності цінового середовища, що впливає на формування доходів і рівень економічної безпеки. У межах методичного підходу, що пропонується, він відображає ступінь нестабільності цінового середовища, в якому реалізується продукція підприємства і його доцільно визначати як стандартне відхилення цінового індексу (цінового проксі):

$$\sigma(I) = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{n=1}^N (I_n - \bar{I})^2} \quad (2.12)$$

де I_n — значення середньої світової ціни у періоді N; \bar{I} – середнє значення цінового індексу за період; N – кількість періодів спостереження.

Оскільки фактичні контрактні ціни підприємства не є публічними, застосовується ціновий проксі – світовий індекс цін на сталь, який: відображає загальні ринкові тенденції; корелює з експортними цінами підприємства; визнається в аналітичних і наукових дослідженнях.

Для забезпечення порівнюваності всі показники нормуються до інтервалу [0;1].

Для показників із позитивним впливом:

$$R_i = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (2.13)$$

Для показників негативної спрямованості, де менші значення відображають кращий стан, використовується інверсна формула:

$$R_i = \frac{X_{\max} - X_i}{X_{\max} - X_{\min}}. \quad (2.14)$$

Цінова стратегія виступає ключовим регулятором економічної безпеки підприємства, оскільки безпосередньо впливає на формування виручки, маржі, операційних грошових потоків і боргової стійкості, а опосередковано – на рівень ризиків та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Зміна цінових параметрів призводить до каскадних ефектів у всіх функціональних блоках економічної безпеки, що відображається у динаміці інтегрального показника економічної безпеки.

Запропонований методичний підхід дозволяє комплексно оцінити рівень економічної безпеки підприємства на основі інтеграції фінансових, ринкових, операційно-виробничих і ризикових показників, враховуючи їх взаємозалежність та вплив цінової стратегії на кінцеві результати діяльності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертаційної роботи досліджено єдиний технологічний ланцюг бізнес-процесів підприємства гірничо-металургійного комплексу; сформовано варіанти моделювання цінових управлінських рішень, які сфокусовані на ресурсно-комунікаційній взаємодії та партнерстві; запропоновано авторський методичний підхід до інтегрального оцінювання економічної безпеки підприємства. За результатами, отриманими в ході дослідження, сформульовано такі висновки:

1. Визначено, що бізнес-процеси є операційною основою підприємницької структури, оскільки саме вони сприяють створенню цінності, генеруванню доходу, безперервності діяльності та стратегічному розвитку. Акцентовану увагу на моделі управління бізнес-процесами як взаємодії внутрішніх (персонал, ресурси, управлінські інструменти) та зовнішніх (економічні інтереси стейкхолдерів, галузеві тенденції і тренди, національні стратегії, геополітичні чинники) факторів. Доведено, що врахування взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів знаходить відображення у цінній стратегії підприємств та їх об'єднань.

2. Доведено, що цінова стратегія визначає результативність діяльності на мікрорівні, а інформаційний обмін та комунікативна стратегія трансформується із суто інформативного інструменту у повноправний елемент стратегічного менеджменту, що безпосередньо корелює з ключовими показниками ефективності діяльності. Наголошено, що врахування інтересів різних сторін зміщує акцент ефективності діяльності економічного суб'єкта із суто комерційної мети на принципи сталого розвитку, відповідального споживання, імпаکت-інвестування. Відповідність сучасним трендам і вимогам потребують трансформаційних змін, додаткових витрат, і як наслідок, перегляду підприємницькими структурами підходів до встановлення ціни на свою продукцію.

3. Обґрунтовано доцільність поєднання витратного, ринкового, параметричного методів та ризикового підходу для потреб ціноутворення в гірничо-металургійному секторі через такі ключові особливості як: залежність ціни на металопродукцію від світових цін та вартості енергоносіїв; необхідність врахування рівня інфляції за період виробничого циклу; наявність значного параметричного ряду готових виробів. Здійснено порівняння моделей формування комерційної пропозиції та визначення рівня ціни на прикладі виготовлення арматури залежно від способів виробництва та форми профілю і трубної продукції з різних марок сталі.

4. Сформовано варіанти моделювання цінових управлінських рішень, які сфокусовані на ресурсно-комунікаційній взаємодії та партнерстві. Запропоновано модель формування комерційної пропозиції та ухвалення цінових рішень, яка враховує пріоритети та потенціал бізнес-одиниці, дозволяє систематизувати альтернативні виробничі та комерційно-збутові рішення, за якими в режимі діалогу на базі моделі цінового моніторингу узгоджуються економічні інтереси сторін та визначаються остаточні умови комерційної угоди.

5. Встановлено, що аналіз основних та допоміжних бізнес-процесів на мікрорівні дозволяє сформувати ранжирувану систему індикаторів, які дозволяють оцінити результативні показники діяльності економічного суб'єкта та сигналізують про необхідність ухвалення певних управлінських рішень. Якщо менеджмент володіє інформацією – на якій саме стадії технологічно-виробничого або комерційно-збутового процесу виявлені розбіжності, невідповідність умовам контракту, суттєві відхилення за заданими показниками прибутковості, то вживаються відповідні корегувальні заходи шляхом моделювання цінових управлінських рішень для збалансування інтересів обох сторін. Агреговані показники діяльності економічних суб'єктів дозволяють одержати узагальнену оцінку змін та досягнуті виробничі, маркетингові й фінансові результати.

6. Виявлено причинно-наслідкові зв'язки між ціною стратегією, фінансовими результатами, ризиками та рівнем економічної стійкості. Виділено фінансову, ринкову, операційно-виробничу та ризикову складові економічної безпеки підприємства. Виявлено системний вплив управління ціноутворенням на економічну безпеку підприємства, що дозволило побудувати таку причинно-наслідкову ієрархію: ринок (ціна) → дохід → прибуток → ліквідність → стійкість → економічна безпека. Зазначену ієрархію покладено в основу визначення інтегрального показника економічної безпеки підприємства.

7. Доведено, що для врахування системного зв'язку між цінами, доходами, витратами та фінансовою стійкістю індикаторами фінансової безпеки є операційна рентабельність, боргове навантаження, фінансова

автономія; індикаторами ринкової безпеки є індекс цінової конкурентоспроможності, волатильність виручки та темп її зростання; індикаторами операційно-виробничої безпеки є операційна маржа, енергоємність продукції та рівень завантаження потужностей; індикаторами ризикової безпеки є волатильність прибутку від операційної діяльності, валютна експозиція, ціновий ризик.

8. Запропоновано інтегральний підхід до оцінювання економічної безпеки, який дозволяє кількісно формалізувати системний вплив управління ціноутворенням на фінансову, ринкову, операційно-виробничу та ризикову складові економічної безпеки підприємства, а також забезпечує можливість порівняльного аналізу її рівня у динаміці. Економічна безпека підприємства при цьому розглядається як інтегральна характеристика, що відображає здатність підприємства стабільно функціонувати, протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам та забезпечувати відтворення фінансово-економічного потенціалу в умовах нестабільного середовища.

Узагальнюючи результати другого розділу, доходимо висновку, що моделювання вирішує ключову мету управління ціновою стратегією: забезпечує можливість регулювання рівня цін під впливом різнопланових чинників і сприяє приведенню розрахованого цінового діапазону у відповідність нюансам попиту, конкуренції та вимогам стейкхолдерів на відповідному ринку. Але розуміння того, що металургійні підприємства функціонують у середовищі глобального товарного ринку, де ціна формується не на рівні окремого виробника, а в межах світової системи попиту і пропозиції, зумовлює перенесення центру формування економічної безпеки з внутрішнього середовища підприємства у сферу його взаємодії з ринком.

РОЗДІЛ 3

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ З УРАХУВАННЯМ ЦІНОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1 Аналіз стану металургійної галузі в умовах цінової волатильності та ринкової нестабільності

Умови невизначеності та турбулентності, в яких змушені діяти суб'єкти господарювання істотно змінили економічну природу промислових підприємств, а разом із цим – і зміст поняття їх економічної безпеки. Якщо традиційно економічну безпеку ототожнювали насамперед із платоспроможністю, ліквідністю та фінансовою стійкістю, то сьогодні вона формується значно раніше – ще на етапі взаємодії підприємства з ринковим середовищем. Фінансові показники дедалі більше виступають не причиною, а наслідком ринкових процесів. Підприємство може мати достатні активи, сучасне обладнання та ефективну організацію виробництва, але за несприятливої кон'юнктури ринку швидко втрачати фінансову стабільність. Це означає, що оцінювання економічної безпеки лише на основі ретроспективних показників бухгалтерської звітності відображає вже реалізовані ризики, а не дозволяє їх попереджати. Тому в сучасній економіці безпека підприємства повинна оцінюватися не як статичний стан, а як динамічна здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Функціонування підприємств металургійної галузі з точки зору економічної безпеки передбачає не лише забезпечення належного рівня виробничих потужностей і ресурсного потенціалу для здійснення технологічно-виробничого процесу, але й потребує гарантування реалізації виготовленої продукції з подальшим отриманням грошових надходжень. Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств, які здійснюють експортну діяльність, через суттєвий вплив політичних ризиків, військових конфліктів, протекціоністських заходів та особливостей державної економічної політики.

Зазначені фактори мають зовнішній характер і не підлягають контролю з боку суб'єктів господарювання. Водночас внутрішні ризики істотно впливають на формування цінової стратегії, оскільки можуть бути кількісно оцінені та є частково керованими.

Класифікація ризиків здійснюється за різними критеріями, зокрема за можливістю їх вимірювання, ступенем керованості та приналежністю до певного сектору економіки. Зовнішньоекономічна діяльність характеризується підвищеною складністю як у частині укладення контрактів, так і з огляду на значну кількість специфічних ризиків, притаманних міжнародній взаємодії.

В умовах воєнного стану особливо вагомими є такі ризики, як валютна нестабільність, порушення строків розрахунків, збої у функціонуванні логістичних ланцюгів, а також невиконання договірних зобов'язань сторонами контракту.

Дослідження ризиків металургійної галузі, яка є однією з базових для економіки України, з позиції ціноутворення набуває особливої значущості в умовах високої невизначеності та нестабільності. Ризики експортерів металопродукції за характером походження поділяються на внутрішні (комерційні, виробничі, операційні, фінансові, інноваційні) та зовнішні (геополітичні, міжнародні, цінові, логістичні, регуляторні) [157, с. 30]. Класично вважається, що для управління ризиками спочатку доцільно провести попереджувальні дії: виконати попередній аналіз ринків, на яких буде здійснюватися експорт продукції; оцінити надійність партнерів, з якими укладається угода; спрогнозувати можливі форс-мажорні ситуації виникнення ризиків; обрати відповідну стратегію, модель або інструмент впливу на ризики. Згідно з теорією ризик-менеджменту: за наявності виникнення ризикових ситуацій необхідно ідентифікувати ризик, безпосередньо впливати на ризик; здійснювати контроль та запровадити корегувальні дії відносно процесу управління ризиками.

Фінансові результати діяльності підприємств-виробників значною мірою реалізуються через механізм ціноутворення, що зумовлює визначальну роль

ціни у забезпеченні ефективності господарської діяльності. Обґрунтування та встановлення ціни продукції в конкретних ринкових умовах є критично важливим управлінським завданням. Основна складність полягає у визначенні оптимального рівня ціни, який забезпечує баланс інтересів та може бути адаптований залежно від змін зовнішнього середовища. Водночас підприємство має визначити умови та масштаби доцільного корегування ціни.

Функціонування підприємств гірничо-металургійного комплексу супроводжується різноманітними ризиками, які доцільно групувати за критеріями можливості моніторингу, кількісної оцінки та управління. Експортно-імпортній діяльності притаманні ризики протягом усього логістичного ланцюга, починаючи із «сировинного кошика» та постачання матеріальних ресурсів, й закінчуючи доставкою готової продукції споживачам відповідно до обраних сторонами базисних умов поставки. Але невизначеність та постійна нестабільність економічних процесів у світовому масштабі, недостатня (а іноді недостовірна або надана із значним запізненням) інформація про стан економіки провідних гравців, відсутність чітких цілей діяльності суб'єктів господарювання призводить до того, що значна частина комерційних угод так і залишаються нереалізованими, або реалізуються на вкрай не вигідних умовах.

Слід зазначити, що склад і значущість ризиків варіюються залежно від часових умов і впливу зовнішніх факторів. Ефективне управління ризиками передбачає формування чіткої стратегії та визначення алгоритму дій у ризикових ситуаціях, спрямованого на вибір оптимальних управлінських рішень, що забезпечують зростання вартості підприємства та його конкурентоспроможність [175, с. 98].

Кожна галузь економіки характеризується специфічними особливостями, які визначають її технологічні параметри, конкурентне середовище та спектр ризиків і можливостей. Врахування галузевих характеристик є необхідною умовою для розробки ефективних стратегій і прийняття обґрунтованих управлінських рішень [176, с. 7].

Аналіз ризикових профілів провідних підприємств металургійної галузі свідчить, що для компанії «Метінвест», наприклад, пріоритетними є фінансові ризики, зокрема цінові, а також ризики, пов'язані з виробничими та логістичними процесами, які розглядаються як джерело додаткових витрат. Натомість підприємство «Дніпроспецсталь» класифікує ризики на фінансові та комерційні, до останніх відносячи ризики втрати ринків збуту та підвищення вартості ресурсів і транспортних послуг [177, с. 46].

Враховуючи галузеву специфіку та експорт-орієнтований характер збутової політики представимо ризиковий профіль металургійного підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Ризиковий профіль експорт-орієнтованого підприємства

Джерело: авторська розробка

Класифікація ризиків по відношенню до суб'єкта господарювання на внутрішні та зовнішні, за наявністю зв'язку з матеріальними і фінансовими потоками на комерційні та некомерційні, за можливістю впливу на контрольовані та неконтрольовані зводиться до того, що ядром ризикового профілю підприємства-експортера є ціновий ризик, пов'язаний як із встановленням ціни реалізації продукції, що впливає на доходи, так і з формуванням вартості ресурсів (сировини, енергоносіїв, виробничих потужностей, трудових ресурсів), що визначає рівень витрат. Прояви цінового ризику включають [157, с. 31]:

- зростання закупівельних цін на ресурси та комплектуючі;
- імовірність демпінгової політики конкурентів;
- зміни у державному регулюванні цін і тарифів;
- посилення податкового навантаження через запровадження нових платежів;
- скорочення попиту на продукцію;
- збільшення супутніх витрат, зокрема логістичних, пакувальних і сертифікаційних.

Потенційна небезпечність є характерною ознакою цінового ризику, оскільки може призвести до недоотримання очікуваних доходів, що обумовлює його постійну присутність у діяльності виробничих підприємств.

Підприємства ключових галузей економіки України застосовують різні підходи до управління ризиками. Стратегія компанії Метінвест базується на розмежуванні ризиків за рівнями: реагування на неконтрольовані ризики першого рівня та мінімізація впливу ризиків другого рівня, що виникають у процесі операційної діяльності. Компанія впроваджує ризик-орієнтований підхід до управління на всіх рівнях. Починаючи з 2022 року, основна увага зосереджена на ефективному використанні виробничих потужностей і забезпеченні доступу до ринків збуту. У внутрішній класифікації компанії виокремлюються комерційні та некомерційні ризики. Комерційні ризики піддаються кількісній оцінці та безпосередньо пов'язані з матеріальними й

фінансовими потоками, а також інвестиційною діяльністю. Некомерційні ризики охоплюють аспекти сталого розвитку. В умовах війни особливого значення набули питання оцінки нових ризиків, а саме забезпечення безпеки персоналу та надання підтримки місцевим громадам.

Комерційні ризики істотно впливають на формування цінової політики підприємств. Для експортерів металопродукції до ризиків першого рівня належать санкційні обмеження, волатильність цін і попиту, валютні коливання, а також проблеми логістичного та інфраструктурного характеру. Ризики другого рівня формуються в процесі операційної діяльності та пов'язані з ефективністю використання виробничих ресурсів, встановленням цін на продукцію, платіжною дисципліною контрагентів, доступом до фінансових ресурсів і управлінням потоками матеріальних, транспортних і грошових ресурсів.

Аналізуючи стан української економіки в цілому, маємо констатувати, що вона функціонує зараз в умовах значної кількості дестабілізуючих факторів. Руйнівний вплив військової агресії РФ порушує цілісність економічного простору нашої країни, що змушує суб'єктів господарювання до пошуку ефективних підходів оцінювання та забезпечення ЕБП. Індикатором економічної ситуації в країні є успішність експорт-орієнтованих галузей. Український ринок торгівлі напівфабрикатами та готовою продукцією гірничо-металургійного комплексу є саме ключовою галуззю в цьому контексті. Наявність попиту на металопродукцію свідчить про потенціал розвитку держави та її регіонів. Впевненість у майбутньому спонукає до будівництва житла, об'єктів інфраструктури, промислової продукції тощо. Український металопрокат завжди користувався попитом на міжнародних ринках. Звичайно, «країни Азії, переважно Китай, експортують значно більші обсяги металопродукції, але, починаючи з 2020 року більшість країн-експортерів знизили обсяги продажів через різні причини. Європейська важка промисловість наразі страждає від різкого зростання цін на енергоносії, через що мають місце зупинки виробництва на великих металургійних заводах,

зокрема в Нідерландах. Натомість, Британська металургійна компанія British Steel підвищує ціни на сталь, перекладаючи витрати на електроенергію на клієнтів» [178, с. 99]. За таких коливань на світових товарних ринках українська металопродукція могла б скласти гідну конкуренцію, але, починаючи з 2024 року в нашій країні також суттєво зросли тарифи на електроенергію для промисловості. Застосування стабілізаційних відключень, додаткові витрати на альтернативні джерела живлення посилюють негативний вплив на конкурентоспроможність української металопродукції.

Проаналізуємо структуру експорту українського металопрокату протягом останніх п'яти років (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Структура експорту металопрокату

Показник	2021 р		2022 р		2023 р		2024 р		2025 р	
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%
Напів-фабрикати	6776	44,82	1900	43,45	1203	40,30	1920	46,04	1412	34,25
Плоский прокат	5814	38,46	1589	36,34	1199	40,17	1636	39,23	1818	44,09
Сортовий прокат	2527	16,72	884	20,21	583	19,53	614	14,72	893	21,66
Разом	15117	100	4373	100	2985	100	4170	100	4123	100

Джерело: складено автором за [179-180]

За досліджуваний період 2021 рік був найуспішнішим для металургійного комплексу України. Військова агресія РФ та знищення провідних підприємств галузі, розташованих у східному регіоні країни, зумовили суттєве зниження експорту українського металопрокату у 2022 та 2023 роках. 2023 рік був найкритичнішим – було експортовано лише 2985 тис. тон металопрокату, у такому структурному співвідношенні: 40,3% напівфабрикатів, 40,17% плоского прокату та 19,53% сортового прокату. У 2024 році спостерігається покращення щодо тоннажу експорту, але порівняно з 2021 роком показники є вкрай низькими. Обсяги експорту 2024 та 2025 років є майже ідентичними, що є свідченням того, що галузь пристосовується до українських реалій.

ОП «Укрметалургпром» як ключовий аналітик галузі наводить такі дані: протягом 2025 року українськими підприємствами металургійної галузі вироблено 6521 тис т металопрокату (104,81% відносно аналогічного періоду попереднього року), з яких, за інформацією Державної митної служби України, експортовано близько 4123 тис. т, або 63,2%. Частка експорту 2024 р. становила 67,0% (4170 тис. т при загальному виробництві металопрокату 6222 тис. т)» [180].

За даними табл. 3.1 структура експорту 2025 року дещо видозмінена порівняно з попередніми роками. Протягом 2021-2024 років напівфабрикати склали найбільшу частку в експорті, далі йшов плоский прокат з дещо меншими показниками, найменша питома вага належала сортовому прокату. Аналітичні дані свідчать, що частка напівфабрикатів в експортних поставках звітної 2025 року становить 34,25%, що є суттєво нижчим за аналогічний показник попереднього 2024 року (46,04%). Натомість, питома вага плоского прокату в експортних поставках 2025 року на декілька позицій перевищує показник січня-грудня 2024 р. (44,09% у звітному та 39,23% у попередньому році відповідно). Питома вага сортового прокату в експортних поставках також значно вища за показник січня-грудня 2024 р. (21,66% у 2025 р. проти 14,72% у 2024 р.).

Натомість структура імпорту у 2025 році як і раніше «характеризується суттєвим домінуванням плоского прокату над сортовим (67,88% та 22,00% відповідно); в січні-грудні 2024 р, домінування плоского прокату над сортовим також було значним (відповідно, 79,61% та 18,83%)» [180].

Катастрофічно низькі показники виробництва металопродукції порівняно з базовим 2021 роком пояснюються тим, що «у 2022 році внаслідок військової агресії РФ була припинена робота двох великих металургійних підприємств, які забезпечували формування близько 40% довоєнного обсягу виробництва сталі. Україна втратила здатність випускати деякі види продукції, які раніше виготовляли в Маріуполі, зокрема сляби, гарячекатаний лист, деякі види трубної продукції та виробів для залізничної галузі. Також більшість

промислових підприємств були змушені переорієнтувати значну частину продажів своєї продукції на сусідні ринки через проблеми з логістикою» [178, с. 100].

Додатковим негативним чинником зниження виробничих обсягів протягом досліджуваного періоду є безперевні ворожі атаки на цивільну інфраструктуру провідних галузей економіки: металургію, транспорт, АПК. Значний дефіцит енергоресурсів, починаючи з четвертого кварталу 2022 року, через такі атаки призводить до вимушених зупинок технологічного процесу, що значно впливає на металургійну галузь. Середньодобове виробництво чавуну, сталі та прокату за підсумками 2022 року знизилося більше, ніж на дві третини. Виробництво сталі в країні скоротилося на 70,7% – до 6,3 млн т. Наприклад, Метінвест знизив виробництво сталі у 2022 році на 69,4% – до 2,9 млн т. Водночас видиме споживання сталі в країні (без урахування трубної продукції) зменшилося на 54,9% – до 2,6 млн т., що є найнижчим показником в історії металургійної галузі України [181].

Наведені статистичні дані підкреслюють актуальність питання економічної безпеки підприємств та їх об'єднань в контексті формування цінової стратегії та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

В попередньому розділі було доведено, що оцінювання економічної безпеки повинно базуватися на аналізі причинно-наслідкового ланцюга: ціна → виручка → прибуток → ліквідність → стійкість. В цьому контексті доцільно проаналізувати динаміку фінансових показників компанії за кілька років (табл. 3.2).

Аналізуючи річні звіти за досліджуваний період, маємо констатувати, що виручка компанії «Метінвест» відображається за металургійним та гірничодобувним сегментом і формується переважно за рахунок продажу таких власних виробів: металопродукції, залізорудної, вугільної та коксохімічної продукції. Також компанія здійснює перепродаж продукції, виготовленої спільними підприємствами та третіми сторонами.

Таблиця 3.2

Фінансові показники «Метінвест» за 2020-2024рр.

Показник	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р
Дохід, млн \$	10453	18005	8288	7397	8050
– Металургійний сегмент, млн \$	8200	14518	5716	4846	4824
– Гірничодобувний сегмент, млн \$	2253	3487	2572	2551	3226
Капітальні інвестиції, млн \$	663	1280	354	284	235
– Металургійний сегмент, млн \$	332	689	99	65	81
– Гірничодобувний сегмент, млн \$	313	530	244	213	146
– Corporate overheads	18	61	11	6	8
Скоригований показник EBITDA, млн \$	2204	7044	1873	861	957
Рентабельність EBITDA, %	21	39	23	12	12

Джерело: складено автором за [181-182]

Складовою консолідованої звітності компанії «Метінвест» є звітність за сегментами, де відображаються доходи від зовнішніх клієнтів за кожним видом виготовленої продукції. Ці показники базуються на ретроспективній фінансовій інформації з форм бухгалтерської звітності компанії.

Показники табл. 3.2 також підтверджують висновки щодо найуспішнішого 2021 року за період 2020-2024. У 2022 році спостерігаємо суттєве падіння консолідованої виручки до US\$8 288 млн, що на 54% менше за відповідний показник минулого року. Наступного 2023 року цей показник ще знизився до US\$7397. Така ситуація пояснюється зниженням обсягів продажів через дестабілізуючі фактори, зокрема війну в Україні. В номенклатурному розрізі маємо: постачання напівфабрикатів, готової сталевий та залізорудної продукції у 2022 році скоротилося на 70%, 61% та 53% відповідно [181]. Починаючи з 2024 року має місце тенденція до збільшення доходу, зокрема, консолідована виручка компанії становила вже US\$8 050 млн, що майже на 9% більше за відповідний показник 2023 року. Позитивна динаміка доходності стала можливою за рахунок гірничодобувного сегменту. За металургійним

сегментом зберігається тенденція щорічного зниження виручки. Щодо географії продажів, то незначне скорочення (на 2%) виручки в Україні у 2024 році (US\$2 587 млн) порівняно з 2023 роком пояснюється зниженням цін реалізації. Загальна величина продажів на інші ринки скоротилася на 15% проти минулого року і склала US\$5 463 млн. Виручка від продажів в країни Європи зменшилася на 8% проти минулого року через ослаблення цінової кон'юнктури та скорочення відвантаження залізородного концентрату (на 18% менше проти 2023 року), вугільного концентрату (на 26% менше ніж торік) та заготовки (зменшення склало 34%). Натомість, поставки окатків та плоского прокату у 2024 році збільшилися на 10% порівняно з попереднім роком [182].

Проаналізуємо географію виручки металургійного сегменту за регіонами (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Дохід металургійного сегменту Метінвест за регіонами, млн \$

Показник/регіон	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р
Загальна сума доходу, в тому числі:	8200	14518	5716	4846	4824
Україна	2165	3527	1734	1871	1851
Країни Європи	2482	5535	2781	2429	2266
Близький Схід та Північна Африка	1750	2735	579	122	253
СНД	635	1169	223	57	71
Інші країни Азії	475	169	-	-	-
Північна Америка	555	890	335	330	350
Інші регіони	192	493	64	37	33

Джерело: складено автором за [181-182]

Після 2021 року спостерігається щорічне зменшення виручки від поставок в країни Європи. За розміром доходу від продажів в країни БСПА та Північної Америки після значного скорочення у 2022 році спостерігається позитивна тенденція: показники 2024 року перевищують показники 2023 року.

Проаналізуємо структуру виручки металургійного сегменту у найуспішнішому 2021 році та у звітному 2024 році (рис. 3.2).

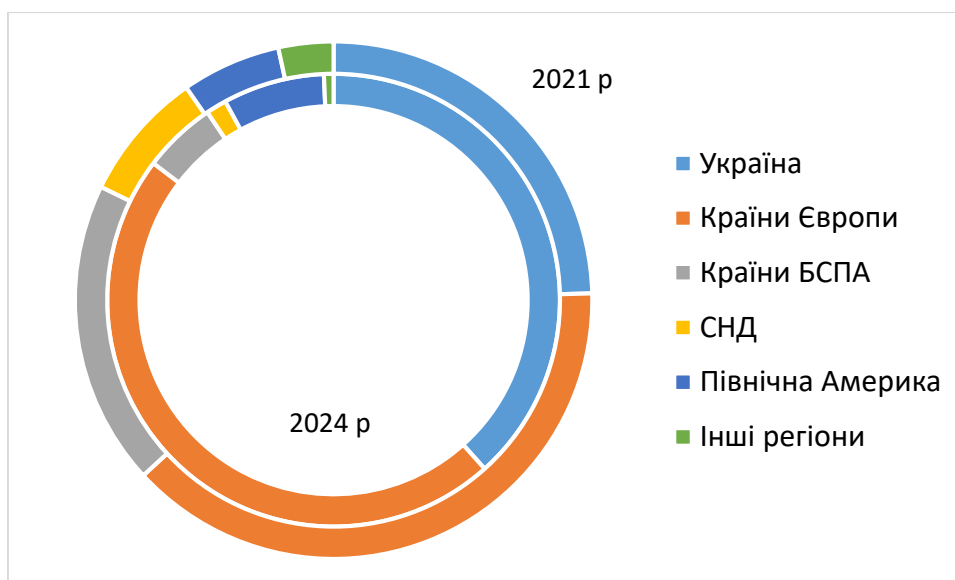


Рис. 3.2. Співвідношення виручки металургійного сегменту Метінвест у 2021 та 2024 роках

Джерело: складено автором за [181-182]

У 2021 році найбільшу частку в сумі річного доходу становила виручка від поставок до країн Європи (38%), в межах України (24%), до країн БСПА (19%), СНД (8%). Починаючи з 2022 року поставки в інші країни Азії припинилися, а розмір доходу за усіма регіонами знизився в рази.

У 2024 році найбільшу частку в сумі річного доходу становила виручка від поставок до країн Європи (47%) та в межах України (38%) Протягом 2022 та 2023 року компанія значно скоротила поставки до країн БСПА, але у 2024 році мало місце трикратне зростання поставок заготовок, внаслідок чого частка доходу у консолідованій виручці металургійного сегменту також збільшилась.

Досліджуючи стан світового ринку сталі 2024 році аналітики констатують зниження попиту та обмеження прибутковості. Торгові потоки змінюються під впливом світової конкурентної цінової динаміки та значне зростання експорту Китаю через постійний надлишок металопродукції на внутрішньому ринку. Також Китай впродовж 2024 року продовжував формувати приблизно половину світового попиту та пропозиції на сталь. Не знижувався тиск геополітичних чинників: війна в Україні та санкції ЄС проти російської сталевих продукції чинили суттєвий вплив на формування світового ринку сталі. Попри складні

умови, металургійна галузь України демонструє адаптивність, що проявляється у відновленні виробництва та розширенні асортименту продукції. Зростання виробництва пов'язано з відновленням судноплавства та можливістю транспортування металопродукції Чорним морем. У 2024 році зберіглася тенденція зниження світових цін як на плоский, так і на довгий прокат. Так, «середньорічна ціна на гарячекатаний рулон (ГКР) на умовах постачання CFR Італія становила US\$637 за тонну у 2024 році, що на 9% менше, ніж торік. Середньомісячний показник досяг свого піку в розмірі US\$719 за тонну в січні й мінімуму US\$588 за тонну в листопаді, завершивши рік на рівні US\$596 за тонну в грудні» [182].

Отже, доходимо висновку, що металургійні підприємства функціонують у середовищі глобального товарного ринку, де ціна формується не на рівні окремого виробника, а в межах світової системи попиту і пропозиції. Це підтверджується фактом існування єдиних світових індикаторів ціни на сталь, які синхронно відображаються у всіх країнах-експортерах. Так, ціна гарячекатаного прокату у 2024–2025 рр. у світі перебувала приблизно в межах 630–750 дол. за тонну, і українські експортні ціни знаходилися у тих самих діапазонах – близько 570–710 дол. за тонну [183]. Відсутність систематичної різниці між національними та світовими цінами означає, що підприємства не мають простору для маневрів щодо встановлення власної цінової надбавки, а лише реалізують продукцію за цінами, які вже сформовані на глобальному ринку.

Динаміка прибутковості галузі також демонструє залежність не від внутрішніх управлінських рішень підприємств, а від зовнішньої кон'юнктури. У період різкого зростання цін на сталь у 2021 році прибутковість виробників одночасно зросла в усіх країнах, а після падіння цін – одночасно зменшилася, що було зафіксовано у звітах міжнародних організацій (рис. 3.3, рис. 3.4) [184–185]. При цьому підприємства не утримували сталу маржу, як це відбувається у галузях з ринковою владою, а навпаки – змінювався саме фінансовий результат,

що дозволяє дійти висновку про неможливість перекладання витрат на споживача через зміну ціни.

In million metric tonnes (mmt)

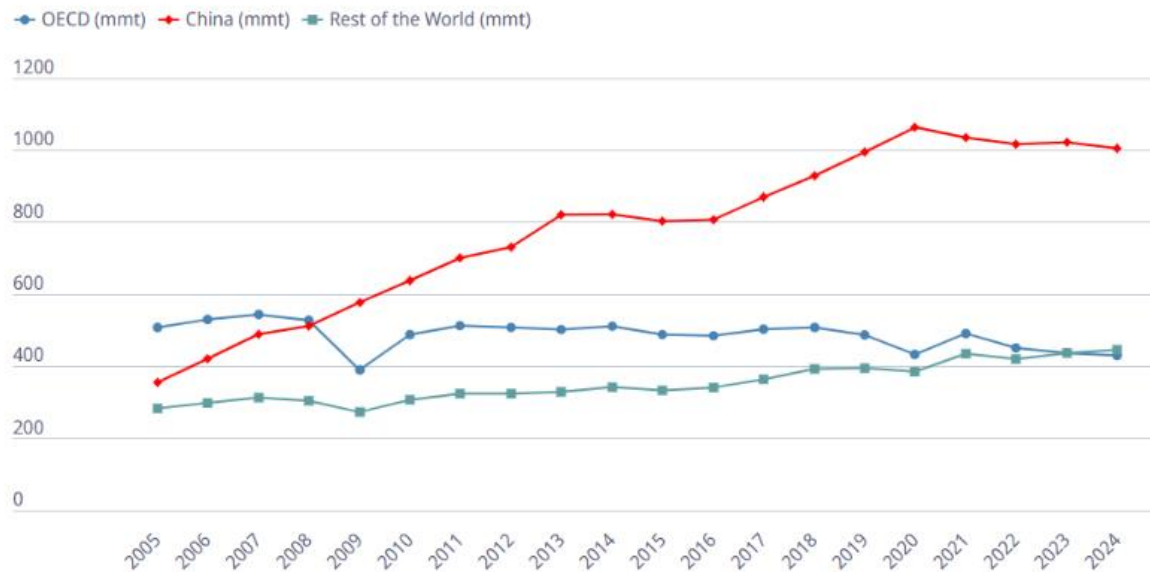


Рис. 3.3. Виробництво сталі в країнах ОЕСР, Китаї та решті світу

Джерело: [185]

In million metric tonnes (mmt)

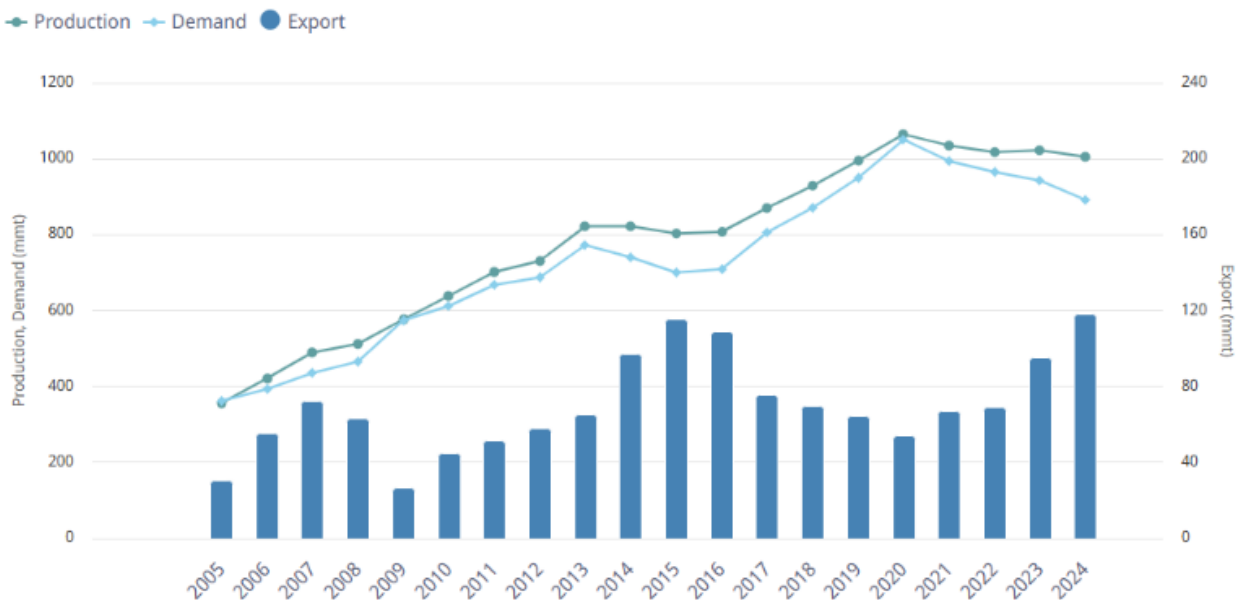


Рис. 3.4. Виробництво, попит та експорт сталі в Китаї

Джерело: [185]

Додатковим підтвердженням є структура світового ринку. Україна належить до середніх експортерів сталі і займає лише незначну частку світового ринку, тоді як ціна формується під впливом глобальних виробників, передусім Китаю [186-187]. Зміни обсягів експорту великих країн автоматично відбиваються на цінах в усіх регіонах, незалежно від поведінки окремих підприємств (рис. 3.5) [188] Це означає, що навіть значні зміни виробництва на рівні окремого виробника або країни не здатні змінити ринкову ціну, а лише впливають на власний прибуток суб'єкта господарювання.

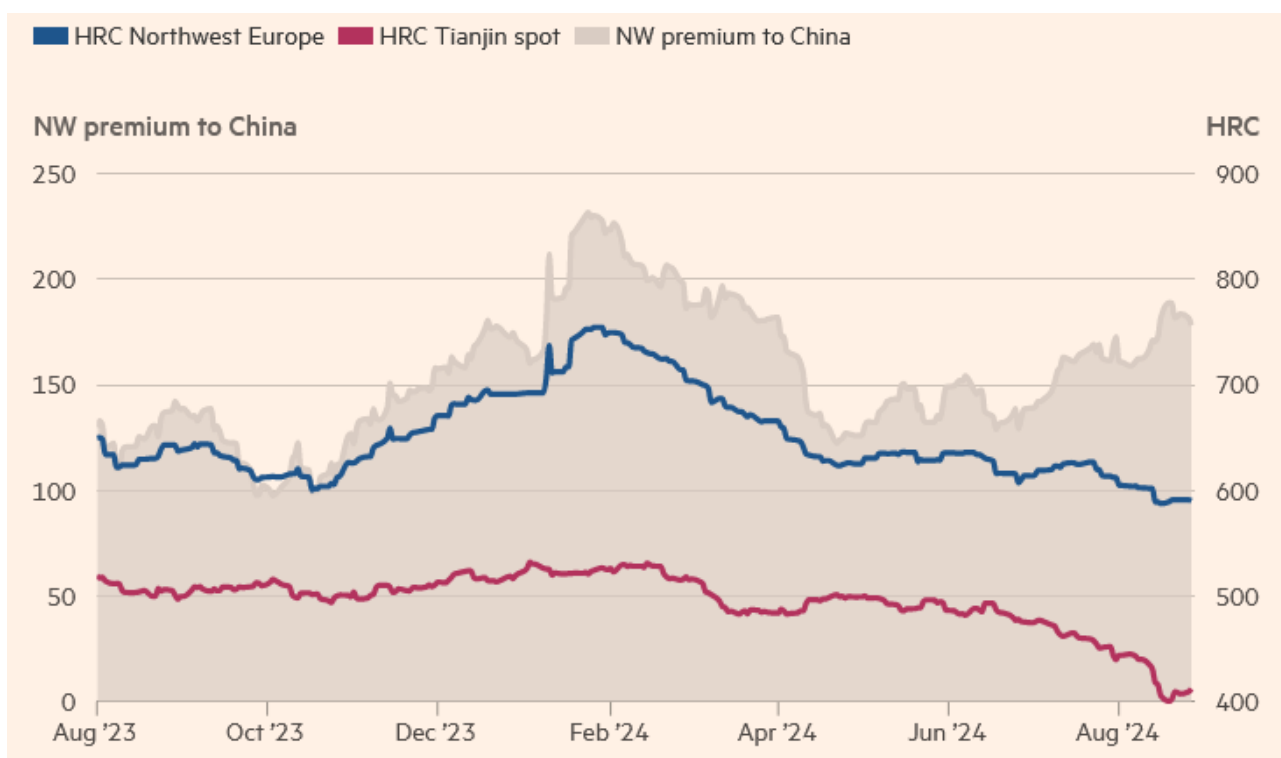


Рис. 3.5. Динаміка зниження ціни на китайський гарячекатаний рулон (HRC)

Джерело [188]

Отже, синхронність світових і національних цін, однакова реакція прибутковості підприємств в різних країнах на глобальні коливання та незначна частка окремих виробників на світовому ринку свідчать про відсутність індивідуального цінового впливу. Металургійні підприємства не формують ціну на продукцію, а змушені її приймати, реагуючи на зовнішні цінові сигнали через зміну витрат й обсягів виробництва та мінливість структури портфеля

замовлень, що відповідає поведінці ціноприймача на ринку однорідної продукції.

За таких умов фінансовий результат визначається не внутрішньою ефективністю, а співвідношенням між ціною металопродукції та витратами на сировину й енергію. Навіть при незмінних обсягах виробництва падіння світових цін на сталь може призвести до різкого скорочення прибутку або переходу до збитковості. Відповідно, ключовим фактором економічної безпеки стає не обсяг випуску, а здатність підприємства зберігати виробничу маржу. Таким чином, центр формування економічної безпеки переноситься з внутрішнього середовища підприємства у сферу його взаємодії з ринком.

Українська металургія після 2022 року дійсно опинилася у суттєво складніших умовах, що можна безпосередньо підтвердити статистичними даними. Повномасштабне вторгнення призвело до прямої втрати виробничої бази: за оцінками дослідження Low Carbon Ukraine, було знищено близько 38 % металургійних потужностей [189]. Аналіз динаміки виробництва сталі, чавуну та прокату представлено на рис. 3.6.

Аналізуючи дані рис. 3.6, доходимо висновку, що виробництво сталі різко скоротилося – з 21,37 млн т у 2021 р. до приблизно 6,26 млн т у 2022 р., тобто більш ніж на дві третини [190], а в перші п'ять місяців 2022 р. обсяги становили лише близько 53% довоєнного рівня [191].

Важливим фактором стало порушення логістики: блокування морських портів і розрив традиційних торговельних маршрутів різко скоротили експорт і змусили підприємства перебудовувати канали збуту [192].

Навіть після часткового відновлення поставок логістичні витрати різко зросли – наприклад, у групи «Метінвест» вони у 2024 р. досягли 1,17 млрд дол., що приблизно вдвічі більше, ніж у 2022 р., попри зменшення обсягів перевезень. Одночасно підприємства зіткнулися з підвищенням енергетичних тарифів, що разом із дорогими перевезеннями призводить до збитків і обмежує виробництво [193]. Через втрату традиційних ринків відбулася і зміна географії експорту: понад 80 % поставок металопродукції у 2023 р. вже припадало на

країни ЄС, тоді як до війни структура була більш диверсифікованою [194]. Скорочення внутрішнього попиту та обсягів споживання металу (падіння приблизно на 55% у 2022 р.) додатково посилює орієнтацію галузі на зовнішні ринки [195].

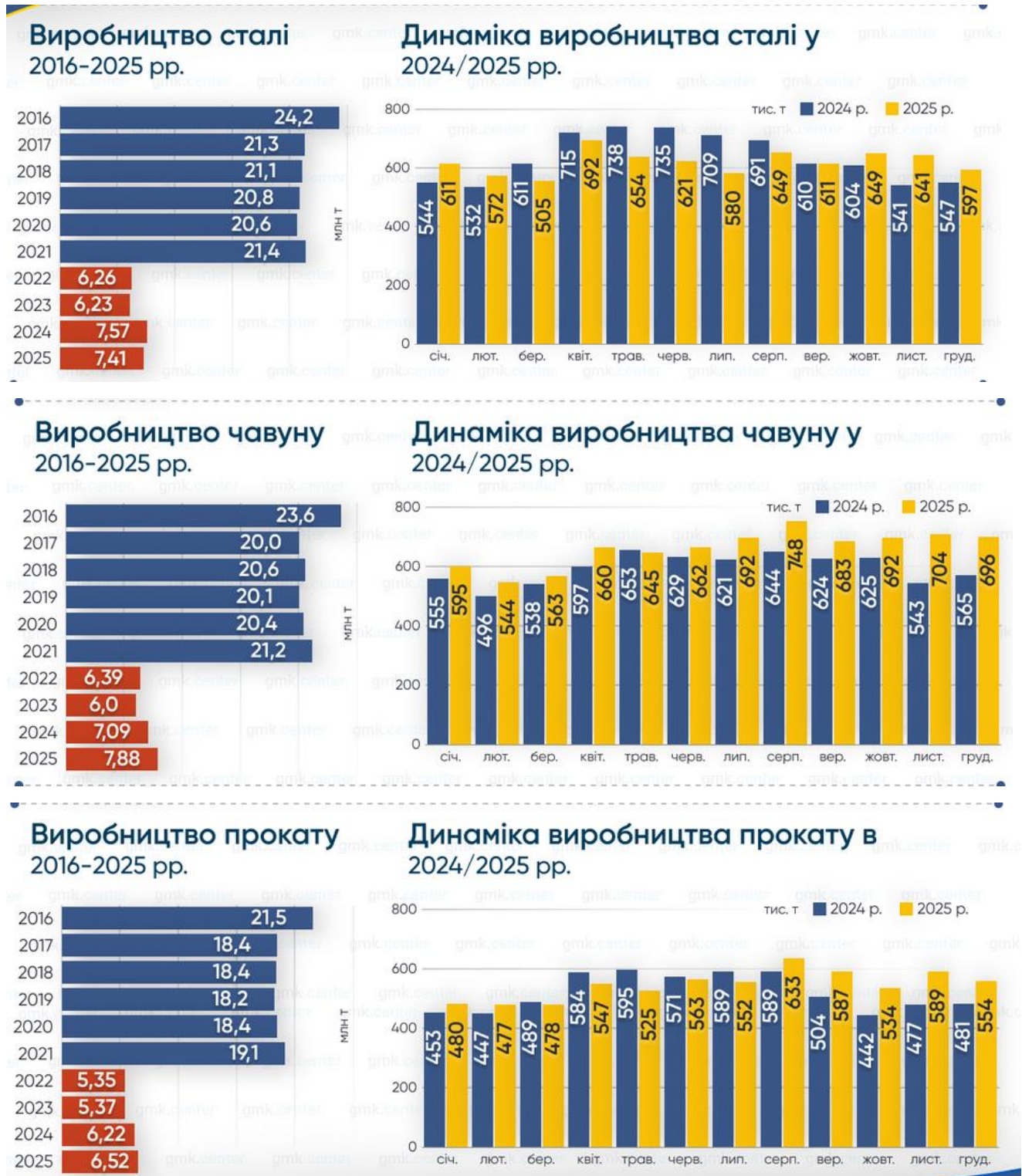


Рис. 3.6. Динаміка виробництва в металургійній галузі

Джерело: [190]

У сукупності ці дані свідчать, що після 2022 року українська металургія втратила значну частину виробничого потенціалу, перейшла на дорожчу і складнішу логістику, стала більш енерговитратною та значно сильніше залежить від зовнішніх ринків. Окреслені чинники спричинили ситуацію, коли фінансові результати підприємств визначаються насамперед глобальною кон'юнктурою і валютними коливаннями, а не внутрішніми факторами ціноутворення, що об'єктивно підсилює їх залежність від світових цін.

За таких умов традиційні підходи до оцінювання економічної безпеки виявляються недостатніми, оскільки вони фіксують уже сформований фінансовий результат, але не пояснюють механізм його виникнення. Підприємству потрібен інструмент, який дозволяє оцінювати безпеку через ринкові індикатори та реагувати на зміни до того, як вони трансформуються у фінансову кризу.

3.2 Практичне застосування методики оцінювання економічної безпеки підприємства (на прикладі ПрАТ «Камет-Сталь») із визначення цінової стратегії

Як було доведено в попередньому розділі – існуючі методики оцінювання економічної безпеки підприємства переважно мають фрагментарний характер: одні зосереджуються на фінансовій стабільності, інші – на ймовірності банкрутства, треті – на ресурсній забезпеченості. Водночас вони не формують інтегрованої оцінки здатності підприємства протидіяти зовнішнім ринковим шокам, що обумовлює необхідність комплексного підходу до оцінювання економічної безпеки. Фінансові методи відображають минулий стан і не дають змоги передбачати кризу, ризик-орієнтовані моделі фіксують ймовірність негативних наслідків без пояснення їх економічної природи, а ресурсні підходи ігнорують ринкову кон'юнктуру. Жоден із них не враховує системного зв'язку між цінами, доходами, витратами та фінансовою стійкістю. Саме тому виникає

потреба у методичному підході, який поєднує фінансові, ринкові, операційні та ризикові характеристики діяльності підприємства.

Ключову роль у цьому зв'язку відіграє цінова стратегія. У більшості галузей вона є інструментом маркетингової політики, однак у металургії вона визначає здатність підприємства генерувати грошові потоки. Зміна ціни безпосередньо впливає на маржу, маржа – на операційний прибуток, а операційний прибуток – на ліквідність і боргову стійкість. Отже, цінова стратегія виступає функціональною компонентою економічної безпеки. Проте без відповідного методичного інструментарію її вплив неможливо кількісно оцінити та інтегрувати в систему управління.

Саме тому доцільним є застосування інтегрального підходу, який дозволяє розглядати економічну безпеку як результат взаємодії кількох взаємопов'язаних блоків: фінансового, ринкового, операційно-виробничого та ризикового. Ці блоки не існують окремо – зміни у ринковому середовищі впливають на доходи, доходи формують прибуток, прибуток визначає ліквідність, а ліквідність обумовлює рівень ризику. Тому інтегральний показник економічної безпеки відображає не лише поточний стан підприємства, а й механізм його формування, що дозволяє прогнозувати майбутні зміни.

Особливого значення такий підхід набуває для підприємств, що входять до вертикально інтегрованих структур. У межах інтегрованого ланцюга створення вартості економічна безпека окремого підприємства визначається не локальною ефективністю, а балансом усієї системи. Інтегральна оцінка дає можливість координувати виробничі програми, перерозподіляти маржу між сегментами, балансувати валютні потоки та централізовано управляти ризиками. Таким чином підприємство розглядається не як ізольована одиниця, а як елемент економічної системи, що підвищує стійкість усієї групи.

Вертикально інтегрована бізнес-структура «Метінвест» об'єднує металургійні та гірничодобувні підприємства. Металургійними є: «Камет-Сталь», «Южкокс» (асоційована компанія), «Юністіл», «Запоріжвогнетрив», «Запоріжкокс», «Запоріжсталь» (СП).

Протягом 2023-2024 років металургійний сегмент Метінвесту повністю забезпечував консолідований металургійний актив компанії – ПрАТ «Камет-Сталь». Даний представник металургійного сегменту спеціалізується на виготовленні та реалізації заготовки та довгого прокату зовнішнім споживачам, «Камет-Сталь» є внутрішнім споживачем залізорудної сировини та коксівного вугілля, а також забезпечує сировиною прокатний завод Групи Метінвест в Болгарії. Проектна (номінальна) потужність річного виробництва чавуну ПрАТ «Камет-Сталь» на трьох домнах складає 2,7 млн тон, а сталі – 3,2 млн тон. Підсумовуючи показники 2024 року виробництво чавуну Групи зросло на 3% порівняно з попереднім 2023 роком і склало 1 818 тис. тон. Цьому сприяла ефективна робота двох доменних печей. Виробництво сталі при цьому зросло на 4% проти минулого року – і склало 2 099 тис. тон [182]. Тобто, в частині операційно-виробничої складової економічної безпеки ПрАТ «Камет-Сталь» не намагається повністю завантажити виробничі потужності, попри наявну можливість. Варто зауважити, що протягом 2023 та 2024 років виробництво чавуну та сталі Групи Метінвест забезпечувалося лише з рахунок роботи ПрАТ «Камет-Сталь» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Виробництво продукції металургійного сегменту в розрізі виробників, тис. т

	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р
Чавун	8475	9709	2743	1765	1818
Азовсталь	3803	3801	598	-	-
ММК імені Ілліча	4672	5059	660	-	-
Камет Сталь	-	849	1485	1765	1818
Сталь	8268	9533	2918	2025	2099
Азовсталь	4194	4337	683	-	-
Ілліча	4074	4263	672	-	-
Камет Сталь	-	933	1563	2025	2099
Кокс	4808	4551	1653	1241	1122
Азовсталь	1164	1041	178	-	-
АКХЗ	2408	2195	369	-	-
Запоріжжкокс	853	837	737	859	875
Камет Сталь (Дніпрококс)	383	478	369	382	247

Джерело: сформовано за даними з відкритих джерел [196]

Іншим інтегрованим виробником сталі, який є найбільшим споживачем залізної руди та коксу Групи є «Запоріжсталь». У табл. 3.4 даний суб'єкт господарювання не представлений через те, що позиціонується як спільне підприємство і дохід, отриманий Групою від перепродажу продукції Запоріжсталі в межах своєї стратегії збуту, до консолідованої виручки не включається.

Запропонований в попередньому розділі дисертаційної роботи методичний підхід до оцінювання економічної безпеки потребує фінансової та нефінансової інформації за декілька звітних періодів поспіль (пропонується чотири роки). В межах металургійного сегменту Групи лише ПрАТ «Камет-Сталь» функціонує чотири роки поспіль, що пояснює доцільність апробації саме за даними цього представника Групи. Виконання практичних розрахунків на прикладі ПрАТ «Камет-Сталь» дозволяє оцінити динаміку економічної безпеки підприємства та простежити: як зміни цінових параметрів трансформуються у зміни фінансової стійкості, операційної ефективності й ризикового профілю.

Для формування вихідних даних з відкритих інформаційних джерел було використано ринкові індикатори, які характеризують динаміку зовнішнього цінового середовища металургійної продукції (арматурного прокату). Також було використано дані фінансової звітності ПрАТ «Камет-Сталь» за 2021-2024 рр., що дозволило визначити ключові показники прибутковості, структуру капіталу, витрат і виробничої діяльності (додаток В). Динаміка наведених показників не демонструє сталої тенденції, що пояснюється, з одного боку військовою агресією РФ, а з іншого – за період 2023-2024 рр лише ПрАТ «Камет-Сталь» генерувало дохід Групи в частині виробництва чавуну та сталі. Візуалізувати динаміку показників ПрАТ «Камет-Сталь» дозволяють спарклайни, зокрема, спостерігаємо значний стрибок енергетичних витрат, починаючи з 2022 року, суттєву волатильність експортної виручки та валютних витрат. Дохід від реалізації продукції за досліджуваний період має тенденцію

до збільшення, але на тлі щорічного зниження світових цін виручка підприємства зростає лише внаслідок девальвації національної валюти, оскільки фактичний обсяг виробництва щороку знижується, лише за підсумками 2024 року має місце незначне збільшення проти попереднього року.

Натомість, операційна діяльність в цілому Групи «Метінвест» демонструє розширення продуктового портфеля за рахунок представлення чотирнадцяти нових позицій сталеві продукції. Інноваційна діяльність в металургійному сегменті, зокрема впровадження нових видів продукції та адаптація до галузевих стандартів, виступає важливим фактором підтримання конкурентних позицій та посилює стратегічну роль компанії в модернізації інфраструктури України. ПрАТ «Камет-Сталь» протягом 2024 року освоїло випуск чотирьох видів арматури проміжних розмірів, шести нових марок катанки, безперервнолитих квадратних заготовок підвищеної якості, а також прутків і профільних труб додаткових розмірів. Це все стало реакцією на виклики сьогодення та потреби будівельної галузі, яка є найбільшим споживачем арматурного прокату та іншої металопродукції. На запит машинобудівної галузі та виробників комерційного обладнання в межах Групи започатковано виробництво шести нових продуктів: двох видів гарячекатаного плоского прокату та чотирьох видів холоднокатаного прокату. Як бачимо, «постійний акцент Метінвесту на інноваційних продуктах дозволив ефективно реагувати на змінні галузеві стандарти та вимоги ринку. Наприклад, у звітному періоді Група успішно запустила виробництво і почала експорт сталеві арматури марки B500B, яка відповідає польським технічним стандартам» [182].

Отже, можемо констатувати, що операційно-виробнича діяльність компанії демонструє вектор проактивного управління, що корелює із запропонованим методичним підходом до оцінювання економічної безпеки. Фокус на довгострокових цілях, самостійне створення можливостей та змін, орієнтація на клієнта – усе це ознаки переходу від реактивного аналізу до проактивного управління. Інтегральний показник при цьому є не просто характеристикою стану, а виступає індикатором, який сигналізує про

наближення ризиків і обґрунтовує управлінські рішення щодо виробництва, ціноутворення та фінансування. Не дивлячись на те, що в запропонованій методиці розрахунок здійснюється за ретроспективними даними, в підсумку економічна безпека перестає бути ретроспективно оціночним показником, а перетворюється на керований параметр діяльності на мікрорівні.

Традиційно, визначення рівня економічної безпеки підприємства здійснюється з використанням таких підходів, як: фінансового, ресурсно-функціонального, індикаторного, програмно-цільового, ризикового. Запропонований в дисертаційному дослідженні підхід, як вже було зазначено, є комплексним і базується на принципах системності, каузальності, репрезентативності індикаторів та доступності і відтворюваності даних. Щодо інтервальної характеристики діапазону, то інтервали інтерпретації інтегрального показника економічної безпеки сформовано з урахуванням логіки агрегування нормованих показників з використанням експертного методу. Діапазони нерівномірні, оскільки пороговим значенням, враховуючи галузеву специфіку, визнано 0,6. Тобто інтегральний показник розміром до 0,6 характеризує критичний та ризиковий рівень економічної безпеки. Понад 0,6 – прийнятний та високий рівень ЕБ. Визначені інтервали інтегрального показника відображають якісні стани економічної безпеки підприємства та дозволяють оцінити не лише поточний рівень захищеності, а й потенційну чутливість підприємства до ризиків і загроз у динаміці. Висока енергоємність галузі, залежність від цін на сировину, вимоги, пов'язані зі сталим розвитком і екологічною стійкістю, – вимагають партнерської взаємодії, диверсифікації джерел фінансування та ринків збуту, розвитку власної логістики. Усе це – специфічні властивості галузі, що зумовлюють виклики, які потребують інноваційних управлінських інструментів. Тому, запропоновані якісні стани економічної безпеки підприємства, узгоджені з ціновими стратегіями, які визначають тип поведінки суб'єкта господарювання та вектор управлінського впливу, залежно від ризиків і загроз, характерних для кожного з наведених якісних станів.

Узагальнюючи підходи до інтерпретації інтегрального (комплексного) показника економічної безпеки та різне бачення науковцями інтервальної характеристики діапазону (див. табл. 2.2), пропонуємо авторський підхід до взаємоузгодження рівня економічної безпеки та цінової стратегії й формування чотирирівневого діапазону (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Економічна інтерпретація показника економічної безпеки

Інтервал ЕБ	Економічний зміст
ЕБ < 0,3	<p style="text-align: center;"><i>Критичний рівень економічної безпеки</i></p> <p>переважна частина фінансових, ринкових та операційних показників перебуває в зоні ризику, що свідчить про суттєве порушення економічної безпеки підприємства. У такому стані підприємство втрачає здатність ефективно протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, а також забезпечувати стабільність грошових потоків, платоспроможність і безперервність діяльності</p> <p style="text-align: center;"><i>деструктивна цінова стратегія</i></p> <p>на цьому рівні цінова стратегія є економічно неадекватною ринковим і витратним умовам. Зниження цін з метою утримання обсягів збуту або несвоєчасне коригування цін в умовах зростання собівартості призводить до втрати маржинальності, скорочення прибутку від операційної діяльності та дефіциту операційних грошових потоків. У результаті посилюється боргове навантаження, зростає чутливість до цінових і валютних коливань, що підриває фінансову та ринкову складові економічної безпеки. Будь-яке додаткове погіршення цінової кон'юнктури в такій ситуації безпосередньо загрожує безперервності діяльності підприємства</p>
0,3 ≤ ЕБ < 0,6	<p style="text-align: center;"><i>Нестійкий (ризиковий) рівень економічної безпеки</i></p> <p>функціонування підприємства є можливим, однак економічна безпека характеризується підвищеною вразливістю до зовнішніх і внутрішніх шоків. За цього рівня навіть помірні зміни ринкової кон'юнктури, цін або витрат можуть призвести до швидкого погіршення фінансового стану та зниження рівня економічної безпеки</p> <p style="text-align: center;"><i>реактивна цінова стратегія</i></p> <p>за цього рівня цінова стратегія має переважно реактивний характер і спрямована на короткострокове пристосування до ринкових коливань. Підприємство частково компенсує витратний тиск через коригування цін, однак ці рішення часто запізнюються або мають обмежений ефект через високу еластичність попиту. Це забезпечує збереження операційної діяльності, але не формує достатнього запасу міцності, внаслідок чого економічна безпека залишається вразливою до помірних цінових шоків і змін ринкової кон'юнктури</p>

Продовження табл. 3.5

Інтервал ЕБ	Економічний зміст
$0,6 \leq \text{ЕБ} < 0,8$	<p align="center"><i>Прийнятний (задовільний) рівень економічної безпеки</i></p> <p>підприємство зберігає керовану фінансово-економічну стійкість та має достатній адаптаційний потенціал для реагування на зміни зовнішнього середовища. Ризики перебувають у межах контрольованих значень, що дозволяє підтримувати прийнятний рівень економічної безпеки без загрози порушення основних функцій діяльності</p> <p align="center"><i>адаптивна цінова стратегія</i></p> <p>на цьому рівні цінова стратегія є адаптивною та економічно обґрунтованою, тобто враховує структуру витрат, цінову динаміку ринку та конкурентне середовище. Своєчасне коригування цін дозволяє підтримувати стабільну маржу, прогнозовані грошові потоки та контрольований рівень боргового навантаження. У таких умовах зміни цін мають керований вплив на фінансові результати, а інтегральний показник ЕБ зберігається в межах, що забезпечують стійкий рівень економічної безпеки навіть за наявності помірних зовнішніх збурень</p>
$\text{ЕБ} \geq 0,8$	<p align="center"><i>Високий рівень економічної безпеки</i></p> <p>система функціонує стабільно, ключові ризики ідентифіковані та контрольовані, а управлінські рішення забезпечують довгострокову фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Такий рівень економічної безпеки свідчить про високий ступінь захищеності економічних інтересів підприємства та здатність реалізовувати стратегічні цілі розвитку навіть в умовах підвищеної невизначеності.</p> <p align="center"><i>проактивна цінова стратегія</i></p> <p>високий рівень економічної безпеки формується за умови проактивної цінової стратегії, яка базується на прогнозуванні ринкових тенденцій, управлінні ціновими ризиками та узгодженні цінових рішень із фінансовою й інвестиційною політикою підприємства. Оптимізація цінових параметрів забезпечує високу маржинальність, стабільну ЕБІТДА та достатній запас фінансової стійкості, що дозволяє підприємству нейтралізувати негативний вплив цінових коливань без зниження рівня економічної безпеки. За таких умов цінова стратегія стає інструментом не лише захисту, а й довгострокового розвитку підприємства</p>

Джерело: авторська розробка

Отже, згідно авторської інтерпретації інтервалів та якісних станів економічної безпеки, запропонований інтегральний показник є чутливим до змін цінової стратегії підприємства, а його рівень відображає ефективність трансформації цінових рішень у фінансову стійкість, керованість ризиків і здатність підприємства до адаптації в умовах нестабільного ринкового середовища. На практичному етапі запропонований методичний підхід конкретизується у вигляді послідовної процедури розрахунку інтегрального показника економічної безпеки для обраного підприємства (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Послідовна процедура розрахунку інтегрального показника економічної безпеки для обраного підприємства

Джерело: авторська розробка

Для цього за даними фінансової звітності та доступних ринкових індикаторів за 2021–2024 рр. (див. додаток В), обчислюються первинні показники за кожним функціональним блоком (ФБ, РБ, ОВБ, РизБ) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок первинних показників за кожним функціональним блоком
економічної безпеки підприємства

Функціональний блок	2021	2022	2023	2024
Фінансова безпека				
Операційна рентабельність	0,0392	-0,0020	0,0033	0,0330
Боргове навантаження	0,4297	-3,3534	2,3137	0,3434
Фінансова автономія	0,0086	-0,0158	-0,0325	0,0013
Ринкова безпека				
*Середня ціна реалізації на світовому ринку (FOB Black Sea), тис. грн. (в перерахунку за середнім за період офіційним курсом гривні до іноземної валюти)	16619,61	19146,64	18725,79	19513,92
Індекс цінової конкурентоспроможності	0,237	0,650	1,142	1,265
Темп зростання виручки	-	0,913	0,138	0,216
Волатильність виручки	-	-	-	-
Стандартне відхилення	11877875,47			
Коефіцієнт варіації виручки, CV	0,310			
Операційно-виробнича безпека (ОВБ)				
Операційна маржа	0,0059	-0,0294	-0,0230	-0,0054
Енергоємність продукції	0,556	0,502	0,400	0,359
Рівень завантаження потужностей	0,505	0,382	0,253	0,267
Ризикова безпека (РизБ)				
Волатильність прибутку від операційної діяльності	-	-	-	-
Стандартне відхилення	507600			
Коефіцієнт варіації прибутку, CV	0,895			
Валютна експозиція	0,239	0,269	0,178	0,106
Ціновий ризик (світова ціна)	-	-	-	-
Стандартне відхилення	136,45			
Коефіцієнт варіації середньої світової ціни, CV	0,170			
Ціновий ризик (ціна підприємства)	-	-	-	-
Стандартне відхилення	8092,51			
Коефіцієнт варіації середньої ціни підприємства, CV	0,518			

Джерело: розраховано автором

* використана ціна в дол. США в перерахунку за середнім за період офіційним курсом гривні до іноземної валюти [197]

Отримані в табл. 3.6 значення відображають окремі аспекти фінансового стану, ринкової позиції, виробничої ефективності та рівня ризиковості діяльності підприємства. Також вони є аналітичною основою для подальшого нормування та агрегування показників.

Аналіз розрахованих первинних показників свідчить, що у 2021–2024 рр. економічна безпека підприємства формувалася під впливом одночасного погіршення фінансових результатів і зниження виробничого навантаження. Показники фінансової безпеки характеризуються нестабільністю: у 2022 році зафіксовано від'ємну операційну рентабельність і негативне значення фінансової автономії у 2022–2023 роках, що вказує на втрату власного фінансового потенціалу та зростання залежності від зовнішнього фінансування. Операційно-виробнича складова також демонструє погіршення – зменшення рівня завантаження потужностей і збереження високої енергоємності виробництва підвищують чутливість підприємства до цінових коливань.

Ринкова безпека визначається насамперед погіршенням цінової конкурентоспроможності: індекс цінової конкурентоспроможності поступово зростає (з 0,237 у 2021 році до 1,265 у 2024 році), перевищення порогового значення (величина індексу понад одиницю) означає підвищення відносної ціни продукції порівняно з ринком та ризик втрати частини попиту.

Коефіцієнт варіації виручки (0,31) підтверджує нестабільність доходної бази підприємства.

Особливу увагу привертає співвідношення зовнішнього та внутрішнього цінового ризику. Волатильність світової ціни на сталь характеризується коефіцієнтом варіації 0,17, що відображає помірну нестабільність зовнішнього ринку. Натомість коефіцієнт варіації ціни підприємства становить 0,518, тобто більш ніж утричі перевищує ринкову волатильність. Це означає, що коливання фінансових результатів визначаються не лише кон'юктурою ринку, а значною мірою внутрішніми факторами – структурою витрат, логістичними обмеженнями, виробничими простоями та особливостями цінової політики. Таким чином, зовнішній ціновий ризик виступає фоновим фактором

нестабільності, тоді як внутрішній ціновий ризик є визначальним джерелом коливань доходів і ключовим чинником зміни рівня економічної безпеки підприємства.

Загалом результати свідчать, що економічна безпека підприємства залежить не стільки від абсолютного рівня ринкових цін, скільки від здатності підприємства трансформувати їх у стабільні фінансові результати через ефективну цінову стратегію та контроль витрат.

Після визначення первинних значень показників наступним етапом є приведення їх до порівнюваного вигляду. Оскільки наведені показники мають різну розмірність та економічний зміст, безпосереднє агрегування є некоректним. Тому перед обчисленням часткових індексів було здійснено їх нормування до інтервалу $[0;1]$ з урахуванням напрямку впливу (стимулятори/дестимулятори). Ідея нормування полягає у приведенні індикаторів до порівнянного вигляду на заданому інтервалі, де наближення до 1 для стимуляторів означатиме безпечний стан, а наближення до 0 – критичний. Різні фактори по різному впливають на рівень безпеки. Стимуляторами є показники, зростання яких позитивно впливає на економічну безпеку та свідчить про підвищення її рівня. Показники виручки, рентабельності, чистого прибутку традиційно виступають стимуляторами на мікрорівні. Натомість, боргове навантаження, інфляційні процеси є дестимуляторами.

Після нормування первинних показників визначаються часткові індекси блоків як агреговані оцінки нормованих показників та обчислюється інтегральний рівень економічної безпеки як зважена сума блокових індексів з урахуванням пріоритетності ринкової (цінкової) складової. Для цього формується класифікаційна таблиця показників (табл. 3.7), яка визначає характер їх впливу та відповідну формулу нормування.

Таблиця 3.7

Класифікація показників за напрямом впливу на економічну безпеку
підприємства

Функціональний блок	Показник	Тип впливу	Економічна інтерпретація
Фінансова безпека	Операційна рентабельність	Стимулятор	зростання підвищує здатність генерувати грошові потоки
	Боргове навантаження	Дестимулятор	збільшення погіршує платоспроможність
	Фінансова автономія	Стимулятор	більша частка власного капіталу підвищує стійкість
Ринкова безпека	Світова ціна на сталь	Стимулятор	вищі ринкові ціни покращують доходність
	Індекс цінової конкурентоспроможності	Дестимулятор	перевищення ціни над ринком знижує попит
	Темп зростання виручки	Стимулятор	свідчить про розширення ринку збуту
	Волатильність виручки	Дестимулятор	нестабільність доходів знижує безпеку
Операційно-виробнича безпека	Операційна маржа	Стимулятор	відображає ефективність виробництва
	Енергоємність продукції	Дестимулятор	збільшення підвищує витратні ризики
	Рівень завантаження потужностей	Стимулятор	підвищує стабільність виробництва
Ризикова безпека	Волатильність прибутку	Дестимулятор	нестабільність фінансових результатів
	Валютна експозиція	Дестимулятор	зростання залежності від курсу валют
	Ціновий ризик (світова ціна)	Дестимулятор	відображає зовнішню ринкову нестабільність
	Ціновий ризик (ціна підприємства)	Дестимулятор	характеризує внутрішню нестабільність цінової політики

Джерело: авторська пропозиція

Після класифікації показників за напрямом впливу на економічну безпеку підприємства до стимуляторів застосовується формула нормування (2.13), а до дестимуляторів формула (2.14), що дозволяє коректно агрегувати показники в інтегральний індекс економічної безпеки. Результати нормування наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Результати нормування показників, формування блокових індексів економічної безпеки та інтегрального рівня економічної безпеки ПрАТ «Камет-Сталь»

Рік	Функціональний блок				Інтегральний рівень економічної безпеки ЕБ
	ФБ	РБ	ОВБ	РизБ	
2021	0,985	0,6185	0,667	0,064	0,5906
2022	0,138	0,5875	0,242	0,260	0,3630
2023	0,271	0,3678	0,312	0,358	0,3353
2024	0,883	0,2840	0,596	0,333	0,4760

Джерело: розраховано автором

Отримані значення інтегрального показника економічної безпеки дозволяють простежити зміну стану підприємства протягом досліджуваного періоду та узгодити її з типом реалізованої цінової стратегії.

За усі чотири роки спостереження економічна безпека ПрАТ «Камет-Сталь» відповідає нестійкому (ризиковому) рівню, оскільки перебуває в діапазоні $0,3 \leq \text{ЕБ} < 0,6$. Але 2021 рік як найуспішніший для металургійного сектору України і для ПрАТ «Камет-Сталь» був досить вдалим. $\text{ЕБ}=0,5906$, у цей період підприємство зберігало керовану фінансово-економічну стійкість: фінансова складова була найсильнішою (0,985), а ринкова та операційна безпека перебували на стабільному рівні (0,6185 та 0,667 відповідно). Це свідчить про адаптивну цінову стратегію – ціни корегувалися відповідно до ринкової кон'юнктури і дозволяли підтримувати маржинальність та стабільні грошові потоки. Ризикова складова залишалася низькою (0,064), тобто коливання результатів були контрольованими.

Починаючи з 2022 року динаміка показника суттєво змінюється під впливом зовнішніх шоків, насамперед повномасштабної збройної агресії проти України. Порушення логістичних ланцюгів, блокування морських портів, обмеження експорту металопродукції, дефіцит енергоресурсів та різке зростання витрат призвели до втрати передбачуваності цінового середовища та

різкого погіршення фінансових результатів. У 2022 році інтегральний показник знижується до $EB=0,3630$, що як і минулого року відповідає нестійкому (ризиковому) рівню економічної безпеки, але значення інтегрального показника на 60% нижче, ніж у 2021 році. Основним фактором погіршення стало падіння фінансової (0,138) та операційно-виробничої (0,242) складових, попри відносно прийнятну ринкову безпеку (0,5875). Це означає, що підприємство втратило здатність ефективно трансформувати ринкові ціни у фінансові результати. Така ситуація характерна для реактивної цінової стратегії – ціни змінювались із запізненням відносно зростання витрат і не компенсували їх повною мірою.

У 2023 році $EB=0,3353$ – рівень економічної безпеки підприємства залишається у ризиковій зоні. Фінансова складова дещо покращується (0,271), але ринкова безпека знижується (0,3678), а ризикова складова зростає (0,358). Це відображає адаптацію підприємства до нових умов функціонування – виробництво стабілізується, однак висока волатильність цін, валютні ризики та нестабільний попит зберігаються. У цей період підприємство функціонує в умовах вимушеної короткострокової реакції на зовнішні обмеження, що не дозволяє сформувати достатній запас фінансової стійкості.

У 2024 році спостерігається часткове відновлення до $EB=0,476$, проте підприємство все ще перебуває на нестійкому рівні економічної безпеки. Відновлюється фінансова (0,883) та операційно-виробнича складові (0,596), що свідчить про покращення внутрішньої ефективності. Водночас ринкова безпека знижується до 0,284 – підприємство залишається вразливим до цінової кон'юнктури. Це означає, що економічна стійкість підтримується переважно внутрішніми заходами, а не стабільною ринковою позицією.

Важливим чинником часткового відновлення стала інтеграція ПрАТ «Камет Сталь» у виробничо-збутову систему групи «Метінвест». Централізація збуту, доступ до спільної логістичної інфраструктури, координація контрактної політики та диверсифікація ринків збуту зменшили індивідуальний комерційний ризик підприємства. Як результат – цінова стратегія поступово трансформувалася з реактивної до координованої корпоративної, орієнтованої

на узгодження виробництва, збуту та фінансових потоків на рівні Групи. Це позитивно вплинуло на фінансову та операційну складові економічної безпеки, однак повністю нейтралізувати зовнішні цінові шоки підприємство не змогло, що пояснює збереження ризикового рівня економічної безпеки.

Отже, протягом періоду, що досліджувався, підприємство перейшло від адаптивної до реактивної моделі цінової поведінки у 2022–2023 рр. під впливом воєнних факторів, після чого у 2024 р. почало формувати координовану групову модель ціноутворення. Основним фактором нестійкості виступає ринкова (цінова) складова, тоді як інтеграція у структуру «Метінвесту» підвищила внутрішню стабільність, але не усунула залежність від зовнішньої кон'юнктури.

Отримані результати доводять, що зміна інтегрального показника економічної безпеки відображає як ефективність цінової стратегії, так і вплив макроекономічних та інституційних факторів: збройна агресія спричинила різке зниження економічної безпеки, а корпоративна інтеграція стала механізмом її часткового відновлення. Узгодження параметрів ціноутворення з витратами, логістикою та ринковими обмеженнями є ключовою передумовою переходу підприємства до стійкого рівня економічної безпеки.

3.3 Практичні рекомендації щодо підвищення економічної безпеки металургійного підприємства на основі інтегрального методичного підходу

Апробація методики оцінювання економічної безпеки підкреслила позиціонування цінової стратегії як базової функціональної складової управління, яка визначає довгострокові орієнтири у сфері ціноутворення та забезпечує гнучкість реагування на зміни на рівні підприємств та бізнес-структур. В межах системи економічної безпеки ключовим об'єктом захисту виступають саме фінансові інтереси суб'єкта господарювання. Фінансові інтереси безпосередньо впливають як на конфігурацію управлінського механізму, так і на принципи формування цінових рішень.

Фінансова стабільність підприємства досягається за умов узгодження внутрішніх економічних інтересів із зовнішніми викликами та обмеженнями ринку. Водночас вона є похідною від реалізації фінансової стратегії, що визначає траєкторію розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Формування такої стратегії потребує врахування галузевих особливостей, рівня конкуренції, технологічного розвитку, а також трансформації споживчих запитів щодо якості продукції.

Раціонально побудована фінансова стратегія спрямована на досягнення стратегічних результатів, серед яких – зростання ринкової вартості підприємства, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, забезпечення безперервності виробничих процесів і збуту, а також нарощення прибутковості через зміцнення фінансової стійкості та конкурентних позицій.

Забезпечення стабільного функціонування підприємства вимагає застосування системного підходу до фінансового управління. Взаємозалежність фінансової стійкості та економічної безпеки має комплексний характер, оскільки саме фінансові параметри формують основу для протидії ризикам і загрозам. Системність передбачає врахування повного спектру причинно-наслідкових зв'язків ризиків та їх наслідків, а також узгодженість інструментів управління з економічними інтересами підприємства. Системне і комплексне використання дієвих стратегічних інструментів забезпечує фінансову стабільність, сприяє довгостроковій стійкості, оптимізує ресурсну та технологічну складову, стимулює інноваційну активність, посилює репутацію та привабливість економічного суб'єкта в очах стейкхолдерів.

Як було доведено в першому розділі роботи – в системі стратегічного управління вагому роль відіграють такі чинники, як цінова політика та рівень собівартості продукції. Ціна відображає ринкове позиціонування підприємства та формується під впливом цільового сегмента, споживчої цінності продукту та витратної структури. Натомість собівартість виступає внутрішнім орієнтиром, який визначає допустимі межі прибутковості та є базою для планування складу витрат.

Рівень ефективності управління витратами безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, витримувати конкурентний тиск і забезпечувати стабільність фінансових потоків. Цінове позиціонування, як складова цінової стратегії, має тісний кореляційний зв'язок із фінансовою та маркетинговою безпекою, оскільки визначає обсяги доходів, попит на продукцію та ринкову частку суб'єкта господарювання (його продукції) в певній галузі.

Одним із напрямів підвищення економічної безпеки виступає диверсифікація діяльності та джерел фінансування. Розширення асортименту продукції та залучення альтернативних фінансових ресурсів дозволяє знизити ризиковість за рахунок її розподілу між різними сегментами діяльності.

Економічні інтереси підприємства визначають логіку управлінських рішень, тоді як стратегічні цілі та місія формують орієнтири його розвитку. Досягнення визначених цілей передбачає узгодження внутрішніх можливостей із динамікою зовнішнього середовища.

Система управління, орієнтована на забезпечення економічної безпеки, повинна бути інтегрованою в загальну модель менеджменту підприємства. Її ефективність значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, використання сучасних цифрових технологій, аналітичних інструментів прогнозування та методів управління ризиками. Важливою умовою є узгодженість ризикових, фінансових, ринкових та організаційних аспектів управління.

Фінансову стійкість доцільно розглядати як узагальнюючий показник ефективності управління ресурсами підприємства. Її рівень характеризується такими параметрами, як наявність стабільних джерел фінансування, збалансована структура капіталу, ефективність використання ресурсів, достатній рівень ліквідності, рентабельності, а також безперервність операційної діяльності та контрольований рівень ризику.

Отже, фінансова стійкість формується в результаті оптимізації співвідношення між ризиком і прибутковістю та проявляється у

збалансованості грошових потоків, фінансовій автономії й гнучкості управління ресурсами. Вона є індикатором якості фінансових результатів і основою для подальшого розвитку підприємства.

Ієрархія завдань економічної безпеки може бути структурована відповідно до рівня стратегічних амбіцій підприємства, що дозволяє забезпечити узгодженість між цілями розвитку та чинниками формування цінової політики.

Так, підтримання оптимального рівня виробництва є необхідною умовою запобігання кризовим явищам і забезпечення стабільної діяльності.

Ефективне використання виробничого потенціалу сприяє зниженню витрат і стабілізації функціонування підприємства, особливо за умов застосування витратних методів ціноутворення. Конкурентні переваги визначаються якістю продукції, широтою асортименту та гнучкістю номенклатури, тоді як диверсифікація дозволяє маневрувати ціновими рішеннями для досягнення оптимального рівня прибутковості.

Виконані розрахунки інтегрального показника економічної безпеки засвідчили важливість виробничих та фінансових параметрів підприємства. Натомість, ключовим фактором нестійкості діяльності металургійного підприємства визнані саме ціново-ринкові коливання, які трансформуються у волатильність прибутку, ліквідності та боргового навантаження.

Отже, підвищення економічної безпеки повинно ґрунтуватися не на локальному скороченні витрат, а на зміні механізму перетворення ринкової ціни у фінансовий результат.

Запропонований методичний підхід дозволяє перейти від реактивного управління до керованого, оскільки інтегральний показник економічної безпеки виступає не лише індикатором стану підприємства, а й орієнтиром управлінських рішень. Отримані значення показника дають змогу ідентифікувати джерело зниження економічної безпеки та спрямувати управлінський вплив не на наслідки, а на фактори їх формування. З урахуванням того, що визначальним чинником економічної безпеки

металургійного підприємства є цінова складова, першочергові заходи мають бути спрямовані на підвищення керованості процесу ціноутворення та зниження чутливості фінансових результатів до ринкової волатильності.

У зв'язку з цим практична реалізація результатів дослідження передбачає формування системи управління ціною та ризиковою складовими економічної безпеки підприємства, підвищення операційно-виробничої та фінансової безпеки.

1. Управління ціною складовою економічної безпеки

1.1. Формульне ціноутворення у довгострокових контрактах

Для металургійної галузі характерна висока залежність прибутковості від світових котирувань сталі, залізородної сировини та енергоносіїв. Фіксовані контракти призводять до розриву між витратами і ціною продажу, що і формує падіння фінансової безпеки.

Тому пропонується використовувати механізм індексного ціноутворення:

$$ЦК_t = C_n + \alpha HRC_t + \beta Ц_{зрт} + \gamma E_t \quad (3.1)$$

де $ЦК_t$ – контрактна ціна продукції у періоді t ; HRC_t – світовий індекс гарячекатаного рулону (Hot-Rolled Coil Index); $Ц_{зрт}$ – індекс ціни залізної руди; E_t – індекс енергоносіїв (газ/електроенергія); α , β , γ – коефіцієнти чутливості ціни до факторів витрат.

Таке ціноутворення широко застосовується у сировинних та напівсировинних галузях з використанням біржових індикаторів Platts, Metal Bulletin та Shanghai Metals Market, які застосовуються у міжнародних контрактах як репрезентативні ринкові цінові проксі [174].

Економічний зміст такого підходу полягає в тому, що підприємство реалізує продукцію не за наперед визначеною (фіксованою) контрактною ціною, а за формульною ціною, прив'язаною до ринкових індикаторів. У результаті підприємство фактично стабілізує не рівень ціни, а рівень маржі.

Практичне застосування індексного ціноутворення забезпечує автоматичну компенсацію інфляційного зростання витрат через прив'язку ціни до ринкових індикаторів, що зменшує волатильність прибутку від операційної діяльності та підвищує передбачуваність операційних грошових потоків. В результаті цього скорочується ризикова складова економічної безпеки, стабілізується фінансова підсистема та підвищується здатність підприємства обслуговувати зобов'язання. Таким чином інтегральний показник економічної безпеки зростає навіть без зміни обсягів виробництва, оскільки поліпшується якість трансформації ринкових умов у фінансові результати.

1.2. Управління спредом

У металургії визначальним є не рівень ціни сталі, а різниця:

$$Spread = C_c - \Pi_p - \Pi_e \quad (3.2)$$

C_c – ринкова ціна готової продукції підприємства (зазвичай гарячекатаного рулону або заготовки); береться з біржових індикаторів: HRC index (Hot-Rolled Coil) – Platts / Metal Bulletin / SMM. Відображає дохідну частину.

Π_p – індекс ціни залізної руди (62% Fe CFR China або аналогічний індикатор). Характеризує головну сировинну складову собівартості.

Π_e – індекси енергоресурсів: електроенергія, коксівне вугілля, природний газ. Формують енергетичну складову витрат металургії.

Зростання виробничого спреду означає розширення маржі, підвищення прибутку від операційної діяльності та зміцнення економічної безпеки підприємства, тоді як його скорочення свідчить про наближення до межі рентабельності, посилення ризикової складової та зниження інтегрального показника економічної безпеки. Отже, спред виступає інтегральним індикатором здатності поточної ринкової ціни покривати ключові витрати виробництва і безпосередньо пов'язує ринкову кон'юнктуру з фінансовою стійкістю підприємства, тому управління економічною безпекою доцільно

орієнтувати не на стабілізацію абсолютної ціни, а на підтримання стабільності спреда: шляхом гнучкого коригування обсягів виробництва залежно від маржинальності, переходу до контрактів з індексацією цін та централізованого хеджування ризиків у межах інтегрованої бізнес-групи.

1.3. Хеджування маржі

Замість хеджування лише ціни сталі доцільно застосовувати комбіноване хеджування, яке охоплює ключові складові маржі виробництва: ціна готової продукції (ціна сталі) – ринкова ціна металопродукції (наприклад, гарячекатаного рулону, слябів, заготовки); вартість сировини – передусім ціна залізної руди (а також окатків, аглоруди, брухту — залежно від технології); енергетичні витрати – електроенергія, природний газ, коксівне вугілля, теплоенергія. Саме різниця між ціною продукції та сумою сировинно-енергетичних витрат формує виробничу маржу (spread), яка визначає рівень прибутковості та економічної безпеки підприємства.

Такий підхід дозволяє стабілізувати виробничий спред, а отже зменшити стандартне відхилення операційного результату. У результаті знижується чутливість підприємства до цінових і витратних шоків, підвищується передбачуваність грошових потоків і покращується ризикова складова економічної безпеки, що веде до зростання інтегрального показника економічної безпеки без необхідності здійснення капіталомістких інвестицій у виробництво.

2. Підвищення операційно-виробничої безпеки

Підвищення операційно-виробничої безпеки металургійного підприємства має ґрунтуватися на відмові від принципу максимального завантаження потужностей. У періоди низьких цін перевиробництво фактично генерує збитки, тому оптимальний обсяг випуску повинен визначатися економічною доцільністю за умовою $MR=MC$, де MR – граничний дохід, а MC – граничні витрати.

Отже, виробництво підпорядковується не технічним можливостям агрегатів, а критерію економічної безпеки. Додатково у межах вертикально

інтегрованої структури доцільне продуктове балансування: за низьких цін підприємство орієнтується на напівфабрикати, а за високих – на готовий прокат. Це дозволяє перерозподіляти маржу всередині ланцюга вартості, зменшує чутливість до ринкових шоків і стабілізує ринкову складову економічної безпеки.

3. Фінансова безпека

Фінансова безпека інтегрованого підприємства забезпечується централізацією фінансових потоків і переходом до внутрішнього фінансування, що зменшує зовнішню заборгованість. Це скорочує валютні ризики та стабілізує ліквідність. Такий підхід безпосередньо пов'язує виробничі рішення з фінансовою стійкістю та перетворює операційну діяльність на керований інструмент підтримання економічної безпеки підприємства.

4. Управління ризиковою складовою

Управління ризиковою складовою в межах запропонованого методичного підходу ґрунтується на принципі порогового реагування (таблиця 3.9), коли кожен ключовий індикатор економічної безпеки пов'язується з конкретною управлінською дією.

Таблиця 3.9

Система порогового управління

Індикатор	Орієнтир управлінських рішень
зростання CV прибутку	скорочення виробництва
падіння РСІ	зміна продуктового портфеля
падіння спреду	включення хеджування
зростання валютної експозиції	внутрішнє трансфертне ціноутворення

Джерело: авторська пропозиція

Зростання коефіцієнта варіації прибутку сигналізує про нестабільність фінансових результатів і потребує скорочення виробництва або зміни структури випуску; падіння індексу цінової конкурентоспроможності (ІЦК) означає втрату позицій на ринку та вимагає корегування продуктового портфеля; зменшення виробничого спреду (формула (3.2)) є підставою для включення механізмів хеджування; зростання валютної експозиції потребує

застосування внутрішнього трансфертного ціноутворення або балансування валютних потоків у межах групи. Таким чином, інтегральний показник економічної безпеки перетворюється з аналітичного результату на оперативний інструмент управління, який дає змогу не лише фіксувати кризу, а попереджати її через ранні сигнали.

Запропонований методичний підхід має особливу прикладну цінність для підприємств металургійної галузі, оскільки враховує циклічність світового ринку сталі, де фінансовий результат формується передусім коливаннями цін, а не обсягами виробництва. Орієнтація на маржу, а не на тоннаж, дозволяє уникати збиткового перевиробництва в періоди спадів ринку. Одночасно підхід інтегрує фінансові, виробничі та збутові рішення в єдину систему: ціна визначає виручку, виручка – прибуток, прибуток – ліквідність і боргову стійкість. Для інтегрованих бізнес-структур це створює можливість координувати підприємства ланцюга вартості як єдину систему – перерозподіляти маржу, балансувати валютні потоки та централізовано управляти ризиками. Крім того, використання ринкових індикаторів (цінових індексів, спредів, волатильності) забезпечує об'єктивність оцінювання і дозволяє застосовувати методику навіть за обмеженості внутрішніх даних.

Як результат – економічна безпека перестає бути ретроспективною характеристикою фінансової звітності, а стає керованим параметром, який можна прогнозувати та регулювати. Підприємство отримує можливість переходу від постфактум аналізу до проактивного управління: змінювати випуск, структуру продажів, цінову політику і фінансування до того, як негативні фактори трансформуються у збитки або втрату платоспроможності. Саме ця здатність перетворювати зовнішні ринкові сигнали у конкретні управлінські рішення і становить головну практичну перевагу запропонованого методичного підходу.

Після початку військової агресії рф металургійні підприємства України шукають потенційні можливості покращення операційної стійкості, розширюючи асортимент та освоюючи нові технічні стандарти країн ЄС.

Попит як ключовий фактор ціноутворення визначається сферою використання продукції та рівнем її конкурентоспроможності, що залежить від інноваційності та технологічних рішень. Впровадження інновацій потребує удосконалення підходів до оцінки вартості, оскільки нові продукти часто мають нематеріальний характер і складно піддаються традиційному ціноутворенню. Запропонований методичний підхід також може бути використано для управління ціновою стратегією в контексті нових технологічних рішень та їх впливу на економічні інтереси компаній.

В попередньому розділі роботи було доведено важливість ресурсно-комунікаційної взаємодії під час моделювання цінових управлінських рішень. У довгостроковій перспективі стратегічний розвиток підприємства визначається інвестиційною політикою, управлінням репутаційними ризиками та орієнтацією на принципи сталого розвитку (ESG), що формує основу ефективної взаємодії зі стейкхолдерами.

Сучасні умови господарювання актуалізують значення комунікаційної складової управлінського механізму. Комунікативна стратегія трансформується у важливий інструмент впливу на економічні результати діяльності підприємства, забезпечуючи формування довіри, лояльності та партнерських відносин.

Стратегічна комунікація сприяє донесенню до зацікавлених сторін ключових характеристик діяльності підприємства, зокрема його місії, ціннісної пропозиції, конкурентних переваг, підходів до ціноутворення та умов співпраці, що забезпечує ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем і підтримує сталий розвиток. Проактивне управління в контексті стратегічної комунікації сприятиме узгодженню цінових рішень із фінансовою й інвестиційною політикою підприємства, позиціонуючи цінову стратегію як інструмент довгострокового розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертаційної роботи досліджено динаміку виробництва чавуну, сталі та прокату в Україні. Акцентовано увагу на показниках доходу металургійного сегменту компанії «Метінвест». Виконано апробацію авторської методики інтегрального оцінювання економічної безпеки на показниках ПрАТ «Камет-Сталь». Надано пропозиції щодо формульного ціноутворення у довгострокових контрактах, управління спредом та хеджування маржі для оптимізації управління ціновою складовою економічної безпеки підприємства. За отриманими результатами сформульовано такі висновки:

1. Розроблено ризиковий профіль експорт-орієнтованого підприємства, який об'єднує комерційні та некомерційні, внутрішні та зовнішні ризики як ключові фактори впливу на ціновий ризик, постійна присутність якого в діяльності виробничого підприємства є очевидною.

2. Доведено, що для металургійних підприємств України, що функціонують у середовищі глобальної цінової волатильності, воєнних ризиків та структурної трансформації ринку, розроблення методичного підходу оцінювання економічної безпеки на основі інтегральної моделі є об'єктивною необхідністю. Він дозволяє кількісно формалізувати вплив цінової стратегії на фінансову стійкість, забезпечує раннє виявлення загроз і створює підґрунтя для обґрунтованого управління підприємством. Саме це визначає його практичну значущість і актуальність для сучасної металургійної галузі України.

3. Сформовано інформаційну базу для здійснення апробації авторської методики інтегрального оцінювання економічної безпеки. Для цього з відкритих інформаційних джерел використано ринкові індикатори, які характеризують динаміку зовнішнього цінового середовища металургійної продукції, а також використано дані фінансової звітності ПрАТ «Камет-Сталь» за 2021-2024 рр., що дозволило визначити ключові показники прибутковості, структури капіталу, витрат і виробничої діяльності. Зазначені показники покладені в основу методики інтегрального оцінювання.

4. Визначені інтервали інтегрального показника економічної безпеки, які відображають якісні стани економічної безпеки підприємства та дозволяють оцінити не лише поточний рівень захищеності, а й потенційну чутливість підприємства до ризиків і загроз у динаміці. Інтервали інтерпретації інтегрального показника економічної безпеки сформовано з урахуванням логіки агрегування нормованих показників. Залежно від отриманої величини інтегрального показника здійснено економічну інтерпретацію шляхом узгодження між собою рівнів економічної безпеки та характерної для кожного рівня цінової стратегії.

5. Здійснено формування блокових індексів економічної безпеки та інтегрального рівня економічної безпеки. Доведено, що протягом періоду, який досліджувався, підприємство перейшло від адаптивної до реактивної моделі цінової поведінки у 2022–2023 рр. під впливом воєнних факторів, після чого у 2024 р. почало формувати координовану групову модель ціноутворення. Основним фактором нестійкості виступає ринкова (цінова) складова, тоді як інтеграція у структуру «Метінвесту» підвищила внутрішню стабільність, але не усунула залежність від зовнішньої кон'юнктури.

6. Надано пропозиції для підвищення керованості процесу ціноутворення та зниження чутливості фінансових результатів до ринкової волатильності шляхом застосування формульного ціноутворення у довгострокових контрактах, управління спредом та хеджування маржі.

Узагальнюючи результати третього розділу, доходимо висновку, що прикладні аспекти оцінки економічної безпеки на мікрорівні на пряму корелюють з ціновими управлінськими рішеннями, забезпечуючи перехід від ретроспективного аналізу до проактивного управління.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішене актуальне та проблемне питання управління ціновою стратегією як функціональною компонентою економічної безпеки підприємства. Здійснено теоретичне узагальнення сутнісних понять економічної безпеки, її властивостей, підходів та методів управління. Систематизовано методичний інструментарій ціноутворення та формування комерційної пропозиції з урахуванням ресурсно-комунікаційної взаємодії та специфічних властивостей металургійної галузі. Запропоновано авторську методику інтегрального оцінювання економічної безпеки. Результати дослідження доводять комплексний характер взаємозв'язку між економічною безпекою та фінансовою стійкістю, оскільки остання формує підґрунтя для стабільного функціонування в умовах впливу внутрішніх і зовнішніх загроз. Виконаний аналіз стану металургійної галузі та динаміки її прибутковості довів необхідність перенесення центру формування економічної безпеки з внутрішнього середовища підприємства у сферу його взаємодії з ринком. Отримані результати дозволили сформулювати такі загальні висновки:

1. Здійснено наукову інтерпретацію функцій стратегічного управління, що дозволило розкрити сутність стратегії як цільового орієнтиру економічної безпеки підприємства. В контексті багатофункціональності стратегічного управління доведено, що стратегія може бути базисом управлінських рішень, механізмом координації зусиль, орієнтиром розвитку.

2. Досліджено роль ціни та цінової стратегії в безпеко-орієнтованому управлінні. Ціна розглядається як ключовий інструмент фінансового управління, а цінова стратегія – як базовий елемент забезпечення економічної безпеки підприємства, який сприяє узгодженню інтересів виробників і споживачів, оптимізації використання ресурсів та досягненню цільових показників доходності.

3. Систематизовано функціональні складові безпеко-орієнтованого управління на мікрорівні. Наголошено, що безпеко-орієнтоване управління є

засобом гарантування сталого, ефективного та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання, має охоплювати не лише їх економічні інтереси, а діяти на постійній основі за усіма функціональними напрямками бізнесу. Доведено, що цінова стратегія в контексті безпеко-орієнтованого управління відіграє інтегруючу роль, забезпечуючи взаємозв'язок між стратегічними цілями, ресурсним потенціалом, фінансовою стабільністю, інноваційністю та конкурентоспроможністю економічного суб'єкта.

4. Ідентифіковано методичний інструментарій встановлення ціни відповідно до специфіки ціноутворення у гірничо-металургійному секторі. Акцентовано увагу на доцільності поєднання витратного, ринкового, параметричного методів та ризикового підходу через такі особливості формування цінової політики галузі як: енергоємність продукції, виробничий характер попиту, суб'єктність ринку, залежність від поведінки ключових гравців на світових ринках.

5. Сформовано варіанти моделювання цінових управлінських рішень, які сфокусовані на ресурсно-комунікаційній взаємодії та партнерстві. Запропоновано модель формування комерційної пропозиції та ухвалення цінових рішень, яка враховує пріоритети та потенціал бізнес-одиниці, дозволяє систематизувати альтернативні виробничі та комерційно-збутові рішення, за якими в режимі діалогу на базі моделі цінового моніторингу узгоджуються економічні інтереси сторін та визначаються остаточні умови комерційної угоди.

6. Розроблено методику інтегрального оцінювання економічної безпеки підприємства, яка формалізує системний вплив управління ціновою стратегією на фінансову, ринкову, операційно-виробничу та ризикову складові економічної безпеки. Це дозволило врахувати взаємозалежність між зазначеними складовими та визначити вплив цінової стратегії на результативні показники суб'єкта господарювання.

7. Проаналізовано стан металургійної галузі в умовах цінової волатильності та ринкової нестабільності. Доведено, що після 2022 року українська металургія втратила значну частину виробничого потенціалу,

перейшла на дорожчу і складнішу логістику, стала більш енерговитратною та значно сильніше стала залежати від зовнішніх ринків. Акцентовано увагу на ціновому ризику, який пов'язаний як із встановленням ціни реалізації продукції, що впливає на доходи, так і з формуванням вартості ресурсів (сировини, енергоносіїв, виробничих потужностей, трудових ресурсів), що визначає рівень витрат.

8. Здійснено апробацію методики оцінювання економічної безпеки підприємства із визначення цінової стратегії на прикладі підприємства металургійного сектору. Проведені розрахунки інтегрального показника економічної безпеки засвідчили важливість виробничих та фінансових параметрів підприємства. Натомість, ключовим фактором нестійкості діяльності металургійного підприємства визнані саме ціново-ринкові коливання, які трансформуються у волатильність прибутку, ліквідності та боргового навантаження.

9. Надано практичні рекомендації щодо керованості процесу ціноутворення та управління ціновою складовою економічної безпеки на мікрорівні. Практичне застосування індексного ціноутворення забезпечить автоматичну компенсацію інфляційного зростання витрат через прив'язку ціни до ринкових індикаторів, що зменшить волатильність прибутку від операційної діяльності та підвищить передбачуваність операційних грошових потоків.

Висновки даного дисертаційного дослідження є базисом для подальшого розвитку методичного інструментарію та управлінських підходів в контексті інтегрального оцінювання економічної безпеки підприємств тих галузей економіки, де ключовим фактором є взаємодія з ринком, залежність від глобальної кон'юнктури та валютних коливань.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Economics Bulletin*. 2023. №2. С. 152–160. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152>
2. Трухан О. Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2016. № 1(51). С. 236–241. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2010-1\(51\)-236-241](https://doi.org/10.26642/jen-2010-1(51)-236-241)
3. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. С. 110–114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)
4. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 4(29). С. 106–115.
5. Топоркова О. А., Савчук Л. М., Ковальчук Є. В., Долгушин І. В. Інструменти інтелектуального аналізу в стратегічному плануванні бізнес-процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 150–155. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.150>
6. Гораль Л., Брич Б., Клименко К. Стратегічне управління інноваційними процесами підприємств енергетики. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 271–278. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.271>
7. Трухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 2. С. 29–35.
8. Бобиль В. В., Дехтяр С. С. Забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств в умовах фінансової нестабільності. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.8>
9. Трухан О. Л. Зміст та етапи процесу стратегічної діагностики підприємства. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2011. № 3(57). С. 393–397. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2011-3\(57\)-393-397](https://doi.org/10.26642/jen-2011-3(57)-393-397)

10. Старов О. С. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління від класичних концепцій до адаптивних моделей. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-98>
11. Висторопський В. О. Інтегровані підходи до стратегічного управління в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-54>
12. Заяць Е. Л. Еволюція підходів до визначення та сучасне розуміння категорії «стратегічне управління». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 11 (324). С. 31–39. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-11-324-31-39>
13. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38(1). С. 107–113.
14. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізм, моделі : [монографія]. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
15. Ріпка Д. О. Координація управлінських і виробничих процесів на підприємстві. *БізнесІнформ*. 2012. № 7. С. 162–166.
16. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія / Г. В. Ситник та ін. Київ : КНТЕУ, 2020. 284 с.
17. Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
18. Certo S., Peter P. *Strategic management concepts and applications*. – Chicago: Austen Press; Irwin, 1994. 198 p.
19. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA : MIT Press, 1962. 297 p.
20. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. Routledge, 2007. 181 p.
21. Higgins J. M. *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*. Chicago: The Drydent Press. 1983. 237 p.
22. Mescon M. H., Albert M. & Khedouri F. *Management: Individual and Organizational. Effectiveness* Harper & Row, 1985. 756 p.

23. Pearce J. A., Robinson R. B. Strategic Management Strategy Formulation and Implementation. – Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985. 1041 p.
24. Porter M. E. Competitive Strategy Techniques fo Analyzing Industries and Competitors. First - Free Press Edition A Division of Simon & Schuster Inc 1230 Avenue of the Americas New York, 1980. 658 p.
25. Schendel D.E., Hatten K.J. Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. *Academy of Management Proceedings* (August). 2002. P. 99–102.
26. Thompson A. & Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001. 486 p.
27. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
28. Македон В. В., Маковецька А. О. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах ринкової нестабільності. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2023. № 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12>
29. Топоркова О. А., Савчук Л. М., Олексієнко Є. В. Складові цінового моніторингу в контексті управління економічною безпекою підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1(16). С. 320–325. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-49>
30. Бобиль В. В., Аберніхіна І. Г., Пікуліна О. В. Цінова стратегія як інструмент управління фінансовою стійкістю та економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.17>
31. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.

32. Лезіна А. В. Генеза розвитку дефініції «економічна безпека підприємства». *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 101–106
<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-16>

33. Руда М. В., Копитко М. І. Ефективний маркетинг як фактор зміцнення економічної безпеки підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 3(83). С. 119–125. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-83-16>

34. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. 2-ге вид. переробл. Київ: НІСД, 2015. 348 с.

35. Маркіна І. А., Потапюк І. П. Загрози економічній безпеці підприємства: теоретичний аспект. *Вісник ПДТУ*. 2017. № 33. С. 130–137. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134216>

36. Башинська І. О. Механізм забезпечення безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6 (74). С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-28>

37. Васюткіна Н. В., Смірнова А. С. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-53-59>

38. Бойко В., Годованець В. Структуризація наукових підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № (3). С. 14–18. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(2))

39. Ларіна Т., Лагодієнко Н., Уваров С. Інтеграція цифрових інструментів в процес забезпечення економічної безпеки підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № (3–4). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14613693>

40. Бобиль В. В., Лоскутова Г. А. Ризики та економічна безпека підприємств у процесі відновлення України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 24. С. 52–57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.24.52>
41. Король В. С., Стефанишин Л. С. Корпоративне управління: аспекти економічної безпеки бізнесу. *Академічні візії*. 2025. № 43. С. 1–9 DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15402235>
42. Терпило Д. А. Вплив інформаційних технологій на економічну безпеку підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 345–349. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-59>
43. Боровик М. В., Запорожець Г. В. Організаційні аспекти формування системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2>
44. Федорович І. М., Рудич В. С. Інноваційні технології у забезпеченні фінансової безпеки підприємств реального сектора економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 165-172. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.165>
45. Огренич Ю. О., Зайцев Є. А. Стан та забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-2>
46. Матердей О. Я., Цегельник Н. І. Інтеграція механізмів управління фінансовими результатами у систему економічної безпеки підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17589967>
47. Скорупський К. С. Стратегії управління виробництвом в умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14911617>
48. Безкоровайна С. В. Методологія формування цінової політики підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2002. № 6. С. 31–34.

49. Безкоровайна С. В. Дослідження підходів до формування цінової стратегії підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 2. С. 49–52.
50. Длігач А. О. Формування маркетингової цінової стратегії. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 12. С. 80–93.
51. Чорна Л. О. Теоретичні основи розробки стратегії ціноутворення підприємств. *Економіка та держава*. 2006. № 4. С. 21–25.
52. Романенко Л. Ф. Роль цінової політики в маркетинговій діяльності підприємства. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : Наук. журнал*. Вип. 1-2 / Голов. ред. О.П. Степанов К. : НАУ, 2004. 732 с. (С. 21–27).
53. Павленко А. Ф., Корінєв В. Л. Маркетингова політика ціноутворення: монографія. К. : КНЕУ, 2004. 332 с.
54. Захарова М. Г. Місце цінової стратегії в системі стратегічного управління підприємством. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 15, № 3(34). С. 142–159.
55. Завербний А. С., Ніценко Д. О. Цінові стратегії підприємства: сутність, види, проблеми формування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-2>
56. Згурська О. М., Нечитайло Б. С. Методологічні аспекти формування цінової політики на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. С. 170–174. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct80-29>
57. Лега О. В., Пешков А. М. Цінова стратегія і собівартість як інструменти зміцнення фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 332–338. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-54>
58. Мишко О. А., Камінська І. М. Формування цінової політики торговельних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-25>
59. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Розроблення комплексної системи оцінки ефективності цінової політики підприємства роздрібною торгівлі.

Інфраструктура ринку. 2020. № 40. С. 187–192. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct40-33>

60. Перерва П. Г., Кобєлева Т. О. Цінова політика підприємства та її вплив на ринкову кон'юнктуру та конкурентоспроможність продукції. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2016. № 27 (1199). С. 58–61.

61. Ігнатєва І. А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами». Київ. 2006. – 38 с.

62. Лепьохін О. В. Концепція ефективного менеджменту конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 3. С. 37–39.

63. Длігач А. О. Аналіз розходжень у системі стратегічних маркетингових рішень. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 4. С. 40–46.

64. Самойлик Ю. В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 3. С. 94–98.

65. Захаров О. І. Планування діяльності системи економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць*. 2011. № 1. С. 163–170. URL: http://www2.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvse/01_2011/11_1_titul.pdf

66. Довбня С. Б., Папуша І. В. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499>

67. Євтушенко Н. О. Планування як ефективний інструмент управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. *Інтелект XXI*. 2023. №1. С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.10>

68. Кузьмінов М. В. Аналіз моделей стратегічного планування в умовах нестабільного середовища. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 160–166. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.160-166>

69. Ткачук Г. Ю. Інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 55–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-9>

70. Швець Л. М. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 1 (15). С. 148–152.

71. Блонська В. І., Городинський Р. Е. Вдосконалення планування у стратегічному управлінні розвитком підприємства. *Науковий вісник*. 2008. № 18.1. URL: http://www.nbuu.gov.ua/PORTAL/Chem_Biol/nvnlts/18_1/18_1_Blonska_4.pdf

72. Петришин Н. Я. Технології стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Львів. 2010. 25 с.

73. Гришко Н. В. Використання аналізу стратегічного позиціонування в управлінні конкурентоспроможними витратами промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2009. № 4. С. 163–170.

74. Иванов С. В., Тянь Р. Б. Инвестиционные проекты в рамках стратегического управления предприятием: [монография]. Дн-ск: Маковецкий Ю. В., 2009. 404 с.

75. Гліненко Л. К. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України : [монографія]. Львів: Видавництво «Новий Світ-2000». 2009. 776 с.

76. Онищенко В., Кононенко Д., Чупіна М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4. С. 493–506. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-493-506>

77. Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>

78. Проценко В. М., Янчак Ю. О., Собіна Ю. В., Слепцов О. В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. *БізнесІнформ*. 2024. № 10. С. 478–484. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-478-484>

79. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Бенчмаркінг у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *БізнесІнформ*. 2020. № 5. С. 419–426. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-419-426>

80. Шандова Н., Сидорук П., Парфонов В. Метод адаптивного управління економічною безпекою підприємства. *Економічні горизонти*. 2025. № 1(30). С. 44-54. DOI: <https://doi.org/10.31499/2616-5236>

81. Колесніков А. Практичний інструментарій формування економічної безпеки підприємств мережевих структур: інформаційно-аналітичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-12>

82. Бублик М. І., Лакіза В. В., Шпарик Я. Я. Концепція «форсайт» у розвитку стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 20. С. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.20.27>

83. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Капран І. В. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7>

84. Нестеров В. В., Шиш А. М., Музиченко Т. О. Ефективний економічний розвиток підприємства через інтелектуальний аналіз даних: використання AI для прогнозування та оптимізації стратегій бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-87>

85. Балай Н. О., Гордополов В. Ю. Тенденції цифрової трансформації, що впливають на стратегію логістичних підприємств. *Міжнародний науковий*

журнал «Грааль науки». 2023. №26. С. 70–74. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.04.2023.008>

86. Бандоріна Л. М., Олексієнко Є. В. Інтеграційна взаємодія як передумова узгодження цінової стратегії та безпекової політики на мікрорівні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 24. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17824766>

87. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Сафонов Д. В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 43–48. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/jen-2023-1(103)-43-48)

88. Зачосова Н. В., Чакалов Р. К. Методологія досліджень проблем менеджменту у контексті стратегічного управління економічною безпекою підприємств. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. 2024. № 2(43). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-8>

89. Поляниця К., Носань Н., Зачосова Н. Безпеко-орієнтоване управління фінансовою стійкістю як напрям фінансового менеджменту підприємницької діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-24>

90. Андрушків Б. М., Малюта Л. Я., Погайдак О. Б. Адаптивна структурно-компонентна модель забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін.* Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 25. № 2. С. 42–50.

91. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств: монографія. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 170 с.

92. Ареф'єва О. В., Калинюк В. Є. Організаційно-економічне забезпечення удосконалення складових системи економічної безпеки підприємства в умовах неотехнологічного відтворення. *Здобутки економіки:*

перспективи та інновації. 2024. № 11. DOI:
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14982473>

93. Герасименко О. М. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки підприємства: дис...докт. екон. наук: 21.04.02 : Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького. – ПВНЗ «КРОК». Черкаси, 2021. 667 с.

94. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства. *BLACK SEA*. 2015. Вип. 23. № 5. С. 31–36.

95. Ілляшенко О. В., Козаченко Г. В. Особливості оцінювання стану системи економічної безпеки підприємства у контексті формування механізму її управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4. Т. 3. С. 97–100.

96. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія / О. М. Ляшенко та ін.; за заг. ред. Г. В. Козаченко. Луганськ: Елтон-2, 2010. 282 с.

97. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.

98. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25 (1). С. 188–195.

99. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства : монографія. Луганськ : Промдрук, 2014. 388 с.

100. Прохорова В. В., Прохорова Ю. В., Кучеренко О. О. Управління економічною безпекою підприємств: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 282 с.

101. Прохорова В., Залуцька Х., Маслак Т. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління:*

теорія і практика». Серія «Економіка». 2021. № 11 (22). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)

102. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. № 14 (28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)

103. “Economic Security” as the Source of Corporate Competitiveness. URL: <https://dentsu-ho.com/en/articles/9676>

104. Factors Affecting Risk Management in Industrial Companies in Jordan / N. Abu Kwaik et al. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, no. 5. P. 132. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci13050132>

105. Almaiah M. The Impact of Industrial Security Risk Management on Decision-Making in SMEs: A Confirmatory Factor Analysis Approach. *Journal of Applied Data Sciences*. 2025. Vol. 6, no. 2. P. 1159–1174. URL: <https://doi.org/10.47738/jads.v6i2.543>

106. Zio E., Guarnieri F. Industry 5.0: Do risk assessment and risk management need to update? And if yes, how?. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part O: Journal of Risk and Reliability*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1177/1748006x241229884>

107. Kurmanov S. Importance of the integrated manufacturing execution system for a metallurgical enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. 6 (13 (120)), P. 52–58. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.265378>

108. Nguembi, I. P., Yang, L., Appiah, V. S. (2023). Safety and risk management of Chinese enterprises in Gabon’s mining industry. *Heliyon*, 9, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20721>

109. Tuo, J., Zhang, F. (2020). Modelling the iron ore price index: A new perspective from a hybrid data reconstructed EEMD-GORU model. *Journal of Management Science and Engineering*, 5, 212–225, <https://doi.org/10.1016/j.jmse.2020.08.003>

110. Baghaei Naeini S. A., Badri A. Identification and categorization of hazards in the mining industry: A systematic review of the literature. *International Review of Applied Sciences and Engineering*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1556/1848.2023.00621>

111. Сафонік Н., Дудік А. Особливості формування системи економічної безпеки авіапідприємств в умовах трансформаційних перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-9>

112. Правдивець О. М., Щербан О. Я., Білик Р. Р., Квасній Л. Г., Гринаш Л. П. Економічна безпека підприємств в умовах сучасних викликів: прагматика та вектори зміцнення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 194–201. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-28>

113. Богданюк І. Механізми формування та підтримки економічної безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14195847>

114. Аберніхіна І. Г. Ризик-орієнтоване управління в контексті цифрової економіки: сутність, цілі, інструменти. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 3 (18). С. 214–221. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.18-32>

115. Аберніхіна І. Г. Класифікація ризиків як основа управлінських рішень у бізнес-структурах промислового сектору. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16740570>

116. Бобиль В. В., Лоскутова Г. А. Ризик-орієнтоване управління як складова фінансово-економічної безпеки підприємства. *Review of transport economics and management*. 2023. № 9 (25). С. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/288918>

117. Бобиль В. В., Марценюк Л. В., Пікуліна О. В. Ризики та економічна безпека підприємств залізничної галузі в умовах невизначеності. *Агросвіт*. 2025. № 22. С. 44–50. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.22.44>

118. Отенко І. П., Мішин О. Ю., Макаренко М. М., Логвиненко Д. В. Концептуальні основи формування корпоративної безпеки як елемента стратегічного управління безпекоорієнтованим розвитком підприємства. *Електронне наукове видання. Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2025. Том 4. № 4. DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-4-5>

119. Притис В. І. Умови реалізації безпекоорієнтованого управління підприємствами з урахуванням існуючих загроз. *БізнесІнформ*. 2020. № 3. С. 453–459.

120. Шатарський А. Я. Нові акценти безпекоорієнтованого управління суб'єктів логістичної діяльності в умовах цифровізації. *Економка. Фінанси. Право*. 2024. № 9. С. 45–47. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.9.10>

121. Гавловська Н., Кримчак О., Подгала В. Формування пріоритетів безпекоорієнтованого управління підприємствами в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»* 2024. № 1. С. 275–281. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-41>

122. Ніконенко У. М., Пшоно С. В. Стратегічний інструментарій фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. (2025). № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15069753>

123. Momot, T., Filonych, O., Kosiak, A., Lobach, O. (2021), "Balanced scorecard of safety-oriented management for the construction industry enterprises", *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, No. 2 (16), P. 54–62. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2021.16.054>

124. Когут М., Содома Р., Романів В. основи управління безпекою в організаціях корпоративного типу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-81>

125. Климентова М. В., Кобелева Т. О. Развитие механизма ценообразования в системе инновационной деятельности промышленного предприятия на

засадах мінімаксу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 3 (206). С. 59–68. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.03.05>

126. Лега О. В., Пешков А. М. Цінова стратегія і собівартість у стратегічному картуванні фінансової стійкості. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, № 3. С. 195–203. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(3\)-24S](https://doi.org/10.60022/2(3)-24S)

127. Бобиль В. В., Аберніхіна І. Г., Пікуліна О. В. Механізм управління ціновою стратегією як інструмент зміцнення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. №2. С. 41–47. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.2.41>

128. Ковальчук А. М., Костюнік О. В. Стратегічний підхід до управління економічною безпекою підприємства з урахуванням цінового позиціонування. *Науковий вісник полісся*. 2024. № 2(29). С. 215–226. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-215-226](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-215-226)

129. Косарева І. П., Сукрушева Г. О., Муравйов О. В. Основи управління процесом ціноутворення на промислових підприємствах. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. №1 (21). С. 94–103.

130. Kenessey, A. Buisson, R., McKenzie, V. Pricing methods. Helsinki: VG, 2005.

131. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Ціх Г. В. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. [Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія]. м. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 254–275.

132. Олексієнко Є. В. Цінова стратегія як інструмент ресурсно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.152>

133. Ганущак-Єфименко Л. Побудова та впровадження стратегій ціноутворення на основі предиктивної аналітики: підвищення конкурентоспроможності. *Світ фінансів*. 2024. № 4 (81). С. 115–125 DOI: <http://doi.org/10.35774/sf2024.04.115>

134. Кожушкін М. Е., Савчук Л. М. Організаційний механізм формування витрат і управління ціноутворенням при виробництві трубної продукції з нержавіючих марок сталі: монографія. Дн-ськ: вид-во Маковецький, 2011. 179 с. ISBN 978-966-1507-54-7

135. Орлов О. О., Рясних Є. Г. Гнучке управління витратами, прибутком та цінами з використанням цільового планування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5, Том 1. С. 155–162. DOI: [http://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-26](http://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-26)

136. Лега О. В., Пешков А. М. Цінова стратегія і собівартість як інструменти зміцнення фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 332–338. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.17-54>

137. Чиркова Ю. Л., Квасниця В. М. Цінова стратегія суб'єктів ЗЕД в Україні: особливості формування та напрями розвитку. *Економічний простір*. 2021. № 171. С. 47–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/171-8>

138. Глущевський В. В., Метрик Р. Ю., Смородін В. В. Моделювання адаптивних механізмів зниження ризиків виникнення загроз економічній безпеці підприємства. *БізнесІнформ*. 2017. № 9. С. 140–147.

139. Ковальчук А. М., Сафонік Н. П., Гейдор В. О. Особливості ціноутворення як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств у контексті використання превентивних підходів адаптації до викликів безпекового середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-200>

140. Олексієнко Є. В. Методичний інструментарій формування ціни та її складових з урахуванням технологічної специфіки підприємства. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2025. № 8 (100). С. 46–53. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-8-11330>

141. Білобловський С. В. Ціноутворення як складовий елемент системи управління підприємством. *Фінанси*. 2003. № 9. С. 13–17.

142. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008.

143. Synianska Ya. M. Essential characteristics of integrative interaction as a pattern for building integrated business structures. *Вісник КНУТД. Серія: економічні науки*. 2020. № 6(153). С. 122–128.

144. Максимова Т. С., Філімонова О. В., Лиштван К. В. Формування інноваційної політики на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 2 (20). С. 181–183.

145. Герасимьяк Н. В., Іванчук В. Є. Модель розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 8. С. 22–25.

146. Аберніхіна І. Г. Інституційна специфіка бізнес-структур у порівнянні з підприємствами: проблематика і підходи до розмежування. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16734833>

147. Пузирьов С. Інструменти антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №2 (78). С. 153–161. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-153-161>

148. Георгіаді Н. Г., Князь С. В. Забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах впровадження інтегрованих систем управління. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2008. № 6 (74). С. 52–60.

149. Дергалюк Б. В., Середюк К. М. Методи управління ціновою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.20>

150. Черничко Т. В., Ліба Н. С., Ліба О. М. Ціноутворення в умовах високої конкуренції: стратегії для бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14603972>

151. Шевченко Н., Ганжала І. Адаптація цінових стратегій підприємств до кризових викликів на основі маркетингових досліджень. *Вісник*

Хмельницького національного університету. 2024. № 1. С. 274–279.

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-43>

152. Бабух І. Б., Фень К. С. Ціноутворення як складова маркетингового аналізу: сучасні підходи. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 280–284. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-46>

153. Касян С. Я. Конкурентні засади політики ціноутворення українських підприємств. *Академічний огляд*. 2006. № 1. С. 43–45.

154. Паршина О. А. Управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції : [монографія]. Дн-ськ : НГУ, 2008. 280 с.

155. Фоменко Д. В. Стратегічне управління інтегрованою економічною стійкістю підприємницьких структур в кризових умовах: дис... докт. екон. наук: 08.00.04. Київ: Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2025. 349 с.

156. Метінвест. Закупівлі. URL:

<https://metinvestholding.com/ua/procurement>

157. Prokhorova, V., Abernikhina, I., Mushnykova, S., Vozhanova, O., Toporkova, O. (2024). Risk management based on hedging tools in an export-oriented economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2 (13 (128)), 26–34. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.299651>

158. Класифікація та види сталеві арматури. URL: <https://metinvest-smc.com/ua/articles/klassifikatsiya-i-vidy-stalnoy-armatury/>

159. Аналітичний звіт: ринок арматурного прокату України 2024-2025 – структурні трансформації, ключові гравці та стратегії адаптації. URL: <https://blog.mehbud.com.ua/uk/other/analiz-rynku-armatury-ukrayiny>

160. Динаміка цін на металопрокат. URL: <https://www.metalika.ua/statistic>

161. Марюта О. М., Смирнов С. О. Раціональне економічне управління з узгодженням інтересів активних виробничих структур : [монографія] Дніпропетровськ : «Системні технології», 2006. 164 с.

162. Гринько Т. В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках : [монографія]. Кривий Ріг: Видавничий дім, 2005. 324 с.
163. Дзись О. В. Актуальні методи оцінювання економічної безпеки аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 329–336. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-43>
164. Гавловська Н. І., Матюх С. А., Любохинець Л. С. Оцінювання стану економічної безпеки промислового підприємства. *Development service industry management*. 2023. № 1. С. 7–12. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(1))
165. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Ткаченко Є. В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 56–65. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65)
166. Гапєєва О. М., Головка Р. С. Особливості формування системи економічної безпеки підприємств. *Академічні візії*. 2025. № 40. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14917628>
167. Павлов К. Наукові підходи до реалізації економічної безпеки у підприємницькому середовищі. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк, 2024. № 3 (39). С. 126–133. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-126-133>
168. Солодовник О. О. Основні підходи до оцінювання економічної та фінансової безпеки: сутність і напрями вдосконалення. *БізнесІнформ*. 2021. № 2. С. 6–12. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-6-12>
169. Нор В. В. Розробка механізму діагностики економічної безпеки підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 4 (09). С. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-9-3>
170. Нижник В., Нижник І. Визначення складових елементів оцінки економічної безпеки підприємств: науково-методичні підходи та інструменти. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 3 Том 1. С. 85–89. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-12](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-12)

171. Іванова Н. С. Розробка аналітичної системи управління економічною безпекою підприємства в цифровому середовищі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економка*. 2024. № 20. С. 109–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.12>

172. Проскура В. Ф., Черничко Т. В., Верецький Д. Сучасні підходи до визначення рівня економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 4 (13). С. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-9>

173. STEELBENCHMARKER PRICES - Shanghai Metals Market (SMM). *Global Metals Market News & Analysis - Shanghai Metals Market (SMM)*. URL: <https://news.metal.com/newscontent/100089093-steelbenchmarker-prices>

174. Martin T. Real Effects of Centralized Markets: Evidence from Steel Futures. *The Review of Financial Studies*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhaf011>

175. Супрун А. А., Супрун А. А. Ризики в діяльності підприємств гірничо-металургійного комплексу: види, методи оцінки та фінансування. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Гроші, фінанси і кредит*. 2020. Том 31 (70) № 3. Частина 2. С. 95–102. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-51>

176. Ананьєва Ю. В. Методи ідентифікації та мінімізації фінансових ризиків в сучасному світовому економічному просторі. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 5–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-1>

177. Karpushenko M., Momot T., Mizik Y., Shapoval G., Karpushenko O. Accounting and analytical provision of enterprise risk management in the conditions of the state of war: identification, assessment, measurement and display of risks. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. № 3 (13 (123)), P. 42–51. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.282644>

178. Топоркова О. А., Савчук Л. М., Олексієнко Є. В., Ільїн О. Д. Вплив комерційних ризиків на цінову стратегію підприємств-експортерів. *Інвестиції:*

практика та досвід. 2024. № 14. С. 96–101. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.96>

179. Виробництво та споживання металопрокату в Україні за 12 місяців 2023 року. URL: <https://www.ukrmetprom.org/virobnictvo-ta-spozhivannya-metalopro-28/>

180. Виробництво та споживання металопрокату в Україні за 12 місяців 2023 року. URL: <https://www.ukrmetprom.org/virobnictvo-ta-spozhivannya-metalopro-52/>

181. Метінвест. Інвесторам. Ключові показники. Підсумки 2023 року. URL: <https://metinvestholding.com/ua/investor>

182. Тримаючись курсу. Річний звіт 2024. URL: <https://metinvestholding.com/ua/ar2024/>

183. MEPS International Ltd. Global Steel Prices, Indexes & Forecasts | MEPS International. URL: <https://mepsinternational.com/gb/en/products/world-steel-prices>

184. Steel-Price-Chart. Trading economics. URL: <https://tradingeconomics.com/commodity/steel>

185. OECD Steel Outlook 2025. OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/28b61a5e-en>

186. Tarasenko A. Prospects for iron and steel sector of Ukraine in 2025. GMK. URL: <https://gmk.center/en/posts/prospects-for-iron-and-steel-sector-of-ukraine-in-2025/>

187. Ukraine Steel Exports Report. International Trade Administration | Trade.gov. URL: <https://www.trade.gov/data-visualization/ukraine-steel-exports-report>

188. Chinese steel exports to reach 8-year high Imports into Europe expected to surge later this year. Financial Times. URL: <https://www.ft.com/content/fa422840-ab55-48d4-9a5b-a8727b59ef77>

189. Challenges persist for the Ukrainian steel industry. German Economic Team. URL: <https://www.german-economic-team.com/en/newsletter/challenges-persist-for-the-ukrainian-steel-industry/>

190. Колісніченко В. Виробництво металопродукату в Україні у 2025 році зросло на 4,8% р./р. ГМК. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/virobnictvo-metaloprokatu-v-ukraini-u-2025-roci-zroslo-na-4-8-r-r/>

191. Стан української металургії під час війни - UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/22-06-22-3/>

192. Металургія України під час війни та енергокризи: стан справ і перспективи галузі. Робота народних депутатів в Криворзькому окрузі. URL: <https://ndu.kr.ua/671-metalurgiya-ukrajini-pid-chas-vijni-ta-energokrizi-stand-sprav-i-perspektivi-galuzi>

193. Григоренко Ю. Який вигляд має поточна логістична ситуація в українському ГМК – Статті – ГМК Center. URL: <https://gmk.center/ua/posts/iakyj-vyhliad-maie-potochna-lohistychna-sytuatsiia-v-ukrainskomu-hmk/>

194. Глущенко А. Як українська металургія пройшла випробування на міцність у 2023 році – Статті – ГМК Center. URL: <https://gmk.center/ua/posts/yak-ukrainska-metalurgiya-projshla-viprobovuvannya-na-micnist-u-2023-roci/>

195. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська] ; за ред. Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2023. – 49 с. – <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>

196. Профілі компаній гірничо-металургійного комплексу України. ГМК Center. URL: <https://gmk.center/ua/manufacturer/dniprovs kij-mk/>

197. Національний банк України. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют (середній за період). URL: https://bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls

ДОДАТКИ

Додаток А

Трактування ключових дефініцій дисертаційного дослідження науковцями

Таблиця А.1

Підходи українських науковців до визначення категорії «економічна безпека підприємства» (ЕБП)

Автор	Трактування
Коваленко К. В. (2008р) (цитовано із [33])	«стан захищеності від внутрішніх та зовнішніх загроз; захист проти корупції, рейдерства та інших корисливих злочинів; стан ефективного використання корпоративних ресурсів; здатність забезпечувати відтворення»
Ляшенко О. М. (2015р) [34, с.60]	«міра економічної свободи підприємства, що досягається внаслідок керованого процесу взаємоузгодження економічних інтересів стейкхолдерів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, який має на меті протистояння загрозам економічній безпеці підприємства та потребує необхідних для такого протистояння ресурсів»
Маркіна І. А., Потапюк І. П. (2017р) [35, с. 131]	«забезпечення такого стану функціонування підприємства, який передбачає досягнення позитивного соціально-економічного ефекту шляхом одержання прибутку та задоволення потреб як споживачів, так і працівників підприємства»
Башинська І. О. (2019р) [36, с. 23]	«захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього й внутрішнього середовища, спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до зовнішніх умов без негативних наслідків для підприємства»
Данілова Е. І. (2020р) [31, с. 56]	«система заходів економічного характеру, спрямована на захист економічної системи від негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, та яка здатна забезпечити формування потенціалу для забезпечення стійкого функціонування, конкурентоспроможності на відповідному ринку та подальшого її розвитку на основі використання існуючого потенціалу»

Продовження додатку А

Продовження таблиці А.1

Автор	Трактування
Васюткіна Н. В., Смірнова А. С. (2022р) [37]	«сукупність умов, які забезпечують захищеність економічного потенціалу підприємства, його фінансового стану та позиції на конкурентному ринку як від зовнішніх так і внутрішніх загроз, які спричинені несприятливими діями зовнішнього середовища, сприяють досягненню цілей функціонування підприємства в умовах конкуренції та господарського ризику»
Македон В. В., Маковецька А. О. (2023р) [28]	«рівень розвитку економічної суб'єктності, який включає в себе постійне економічне та фінансове зростання, ефективну боротьбу та мінімізацію негативного впливу ззовні та зсередини в ході реалізації та виконання управлінських рішень»
Бойко В., Годованець В. (2024р) [38, с. 17]	«стан, за якого підприємство стабільно функціонує і розвивається згідно оперативних і стратегічних планів розвитку, його діяльність в належній мірі захищена від зовнішніх та внутрішніх викликів, ризиків і загроз, реалізуються економічні інтереси стейкхолдерів підприємства»
Ларіна Т., Лагодієнко Н., Уваров С. (2024р) [39]	ЕБП «спрямована на забезпечення стабільності функціонування підприємства, сприяє досягненню стратегічних цілей і створенню умов для сталого соціального та економічного розвитку»
Бобиль В. В., Лоскутова Г. А. (2025р) [40, с. 56]	«здатність адаптуватися до нових конфігурацій ризиків, забезпечуючи баланс між фінансовою стабільністю, операційною ефективністю та стратегічною гнучкістю»
Король В. С., Стефанишин Л. С. (2025р) [41, с. 4]	«рівень захищеності фінансових інтересів підприємства на всіх етапах його економічної діяльності та у всіх секторах фінансових відносин»

Джерело: систематизовано автором за [28; 31-41]

Продовження додатку А

Таблиця А.2

Трактування дефініцій «цінова політика» та «цінова стратегія» українськими науковцями

Автор	Цінова політика	Цінова стратегія
Безкоровайна С. В. [48, с. 31; 49, с. 49]	«сукупність основних елементів процесу ухвалення управлінських рішень щодо цін» (повинна мати циклічний характер)	«узагальнена модель дій у сфері ціноутворення, що відповідають цілям підприємства і спрямовані на досягнення його довгострокових стратегічних конкурентних переваг з мінімальними витратами»
Длігач А. О. [50, с. 82]	«довгострокові принципи, яких підприємство намагається дотримуватись при встановленні цін на свої товари»	«система рішень та методи реалізації цінової політики підприємства»
Чорна Л. О. [51, с. 22-23]	«система найважливіших принципів здійснення ціноутворення у передбаченому довгостроковому періоді часу, що визначаються місією та загальною філософією конкретного підприємства і мають бути покладені в основу розробки його стратегічних і тактичних цінових рішень»	«один із видів функціональних стратегій підприємства, який формує систему довгострокових цінових рішень щодо визначення цілей ціноутворення, а також системи заходів і адаптаційних механізмів їх досягнення»
Романенко Л. Ф. [52, с. 22-25]	«комплекс заходів щодо процесу ціноутворення на підприємстві, які мають бути зорієнтовані на максимальне задоволення потреб споживачів та отримання бажаного прибутку від реалізації продукції на ринку»	«стратегічна лінія підприємства, зорієнтована на досягнення його довгострокових маркетингових цілей»

Продовження додатку А

Продовження таблиці А.2

Автор	Цінова політика	Цінова стратегія
Павленко А. Ф., Корінев В. Л. [53, с. 33, 42]	«спрямування цінової діяльності підприємства щодо визначеної перспективи»	«стратегічний напрям цінової політики підприємства, що ґрунтується на діях щодо формування прогнозного рівня ціни на продукцію для умов ринкової ситуації в довгостроковій перспективі та планування відповідних цінових заходів»
Захарова М. Г. [54, с. 144-146]	«мистецтво управління цінами й ціноутворенням, мистецтво встановлювати на товари (послуги) такі ціни і так варіювати ними залежно від положення товару на ринку, щоб поставлені цілі були досягнуті»	«організаційний план встановлення і управління цінами для того, щоб конкурувати на ринку і досягати організаційних цілей і завдань підприємства»
Завербний А. С., Ніценко Д. О. [55]	«різні підходи, які використовують підприємства, щоб визначити, якою має бути вартість їхніх товарів і послуг»	«один з найважливіших напрямків діяльності будь-якого підприємства відносно ціноутворення задля досягнення певної мети при певній ситуації на ринку впродовж конкретного періоду»
Згурська О. М., Нечитайло Б. С. [56, с. 171]	«комплекс управлінських дій та рішень, спрямованих на встановлення, регулювання та оптимізацію цін на товари або послуги підприємства з метою досягнення стратегічних та тактичних цілей»	
Лега О. В., Пешков А. М. [57, с. 333]		«системний елемент управління підприємством, що інтегрує цілі бізнесу, витрати, попит і конкурентне середовище в узгоджену модель ринкової поведінки»

Джерело: систематизовано автором за [48-57]

Продовження додатку А

Таблиця А.3

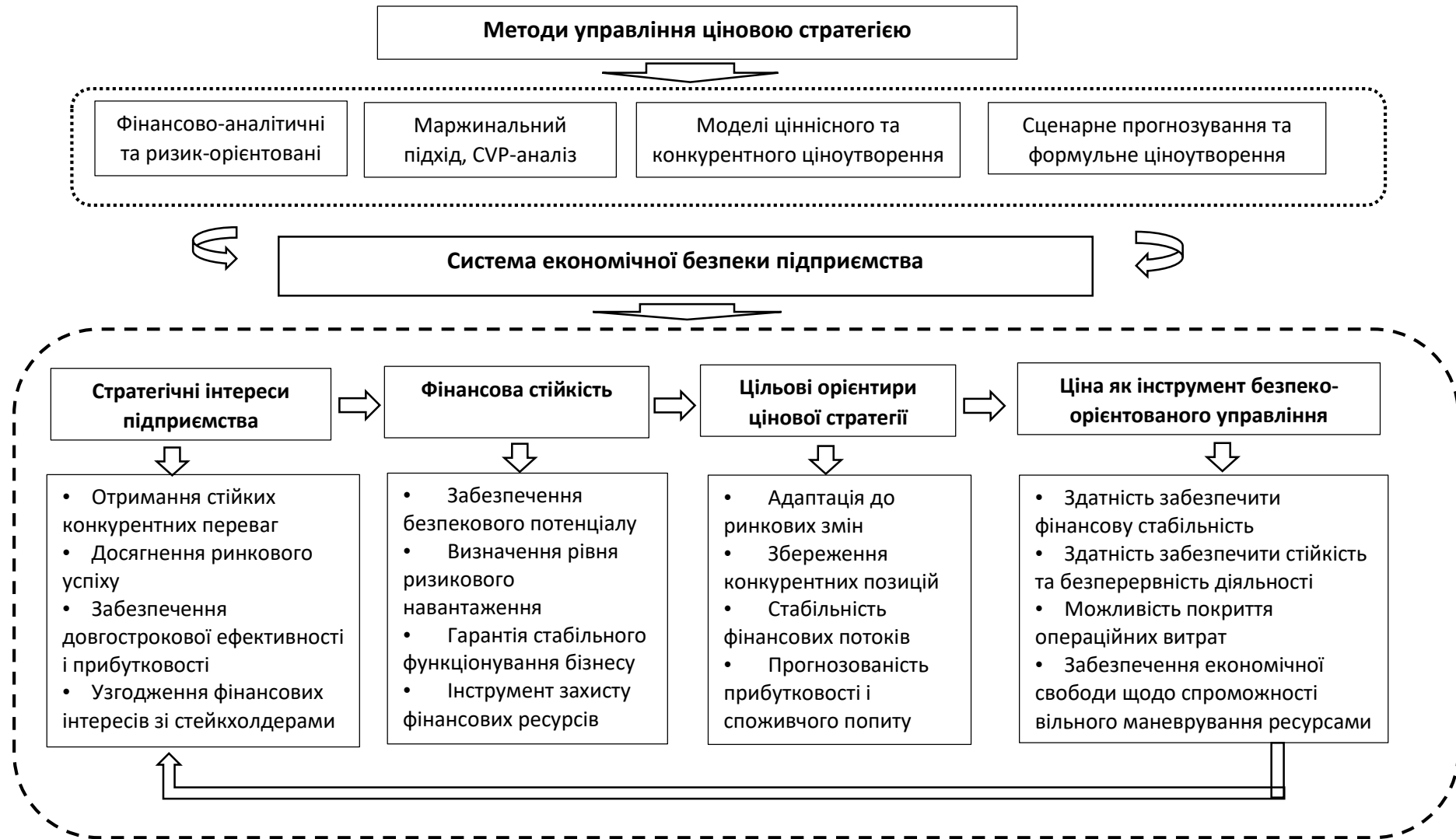
Наукові підходи до трактування СЕБ на мікрорівні

Автор	Трактування
Ілляшенко О. В. (2015) [94, с. 32]	«сукупність організаційних стосунків суб'єктів захисту, які відображають логіку їх поведінки при здійсненні взаємопов'язаних цільових дій організаційно-правового та економічного характеру для захисту об'єктів безпеки з використанням різноманітних способів відповідно до прийнятої на підприємстві концепції економічної безпеки та відповідної політики, що реалізує її положення»
Ситник Г. В., Блакита Г. В., Гуляєва Н. М. (2020) [16, с. 157-158]	«комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних і пропагандистських заходів, спрямованих на захист економічних інтересів підприємства від загроз різного характеру»
Данілова Е. І. (2020) [31, с. 72]	«сукупність ресурсів, структур, засобів, які забезпечують виявлення, ідентифікацію та оцінювання загроз, небезпек та ризиків підприємства як цілісного майнового комплексу (системи) та кожного його структурного підрозділу (підсистеми)»
Герасименко О. М. (2021) [93, с. 50]	«сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться у постійному русі, адаптуючись до зміни умов середовища, взаємодія яких орієнтована на механізми протидії загрозам і ризикам, і результат наявності та функціонування яких виступає певним еталоном безпеки, до якого прагне суб'єкт господарювання, коригуючі існуючі параметри свого стану під виклики часу»
Сафонік Н., Дудік А. (2022) [111]	«комплекс взаємопов'язаних елементів (організаційне управління, технологія, превентивні та маркетингові заходи, суб'єкт системи, мета, призначення, завдання, принципи та інструменти), що спрямовані на реалізацію захисту корпоративних інтересів від загроз (зовнішніх та внутрішніх)»
Ларіна Т., Лагодієнко Н., Уваров С. (2024) [39]	«ключовий елемент, який визначає здатність підприємства до адаптації, стійкості та стратегічного розвитку; пронизує всі сфери життєдіяльності підприємства, забезпечуючи координацію ресурсів, процесів та механізмів в умовах змінного середовища»
Шандова Н., Сидорук П., Парфонов В. 2025, [80, с. 49]	«інтегрований комплекс організаційних, економічних, правових та функціональних елементів, механізмів та заходів, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства шляхом ідентифікації, оцінки, нейтралізації та попередження внутрішніх і зовнішніх загроз в умовах динамічного середовища»

Джерело: систематизовано автором за [16; 31; 39; 80; 93; 94; 111]

Додаток Б

Цільові орієнтири СЕБ з позиції управління ціною стратегією



Додаток В

Інформаційна база для розрахунку інтегрального рівня економічної безпеки підприємства

Показники	2021	2022	2023	2024	Спарклайни
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	117349	-1113908	-992547	-280469	
Амортизація, тис. грн.	658123	1039988	1133493	2008613	
Виручка (дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг), тис. грн.	19782704	37850282	43071732	52388174	
Довгострокові кредити банків, довгострокові позики, інші довгострокові фінансові зобов'язання, тис. грн.	332541	218361	286818	550603	
Короткострокові кредити банків, поточна частина довгострокових зобов'язань, тис. грн.	698	29526	39285	42903	
Активи, тис. грн.	20871162	32237024	44974000	48758648	
Власний капітал, тис. грн.	179121	-509754	-1460331	60982	
Матеріальні витрати, тис. грн.	24456168	42218013	38319603	41797058,08	
Енергетичні витрати на виробництво продукції (45% від матеріальних)	11005275,6	18998105,85	17243821,35	18808676,14	
Фактичний обсяг виробництва продукції, тис. т.	5028	3040	2014,8	2122,1	
Виробнича потужність підприємства, тис. т.	9950	7960	7960	7960	
Експортна виручка (доходи, номіновані в іноземній валюті), тис. грн.	10493915	22604175	17037923,89	12296765,2	
Валютні витрати (витрати, номіновані в іноземній валюті (енергія, сировина, логістика, відсотки за валютними кредитами), тис. грн.	5771653,25	12432296,25	9370858,14	6763220,86	

Додаток Г

Список публікацій здобувача за темою дисертації

статті у виданнях, що внесені до переліку наукових фахових видань:

1. Топоркова О. А., Савчук Л. М., Олексієнко Є. В., Ільїн О. Д. Вплив комерційних ризиків на цінову стратегію підприємств-експортерів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 96-101. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.96> (особистий внесок: систематизація комерційних та некомерційних ризиків металургійної галузі, пропозиції щодо їх мінімізації).

2. Топоркова О. А., Савчук Л. М., Олексієнко Є. В. Складові цінового моніторингу в контексті управління економічною безпекою підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1(16). С. 320-325. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-49> (особистий внесок: дослідження впливу на прибутковість підприємства ефективності організації й керування продажами готової продукції, деталізація складових сфери цінового моніторингу).

3. Олексієнко Є. В. Методичний інструментарій формування ціни та її складових з урахуванням технологічної специфіки підприємства. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2025. № 8 (100). С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-8-11330>

4. Бандоріна Л. М., Олексієнко Є. В. Інтеграційна взаємодія як передумова узгодження цінової стратегії та безпекової політики на мікрорівні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 24. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17824766> (особистий внесок: систематизація функціональних складових безпеко-орієнтованого управління, розробка механізму узгодження цінової стратегії та безпекової політики на мікрорівні).

5. Олексієнко Є. В. Цінова стратегія як інструмент ресурсно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.152>

тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

6. Савчук Л. М., Олексієнко Є. В. Аналіз беззбитковості для формування цінової стратегії підприємства. *«Економічна кібернетика: інструменти, моделі і методи інтелектуальної підтримки прийняття рішень»*. Збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської інтернет-конференції, м. Дніпро, 1-2 березня 2023 р. Дніпро : УДУНТ, 2023. С. 198-202. (особистий внесок: дослідження можливостей маржинального аналізу для формування цінової стратегії як управлінського інструменту).

7. Савчук Л. М., Олексієнко Є. В. Огляд і критичний аналіз моделей цінової політики підприємства. *«Економічна кібернетика: інструменти і методи дослідження та організації економічних процесів»*. Збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської інтернет-конференції, м. Дніпро, 1-2 березня 2024 р. Дніпро : УДУНТ, 2024. С. 188-192. (особистий внесок: критичний аналіз моделей цінової політики на рівні суб'єкта господарювання).

8. Савчук Л. М., Олексієнко Є. В. Цінова стратегія як фактор впливу на ефективне використання фінансових ресурсів підприємства. *«Економічна кібернетика: управління даними, хмарні технології та інфокомунікації»*. Збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської інтернет-конференції, м. Дніпро, 3-4 березня 2025 р. Дніпро : УДУНТ, 2025. С. 131-135. (особистий внесок: декомпозиція шляхів підвищення ефективності використання фінансових ресурсів).

9. Савчук Л. М., Олексієнко Є. В. Цифрова стратегія розвитку інтегрованих бізнес-структур. *Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції : матеріали V Міжнар. наук.–практ. Інтернет-конф.* (18 листопада 2025 р., м.

Херсон – м. Хмельницький) – Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2025. С. 315-317. (*особистий внесок: дослідження можливостей інтеграції цифрових рішень в організаційно-комунікаційній, технологічно-виробничій та комерційно-збутових сферах*).

10. Олексієнко Є. В., Бандоріна Л. М. Параметричні методи ціноутворення на металопродукцію. *Моделювання та прогнозування економічних процесів : матеріали XIX Міжнар. наук.–практ. конф.* (4 грудня 2025 р., м. Київ). URL: <https://ecocyber.fmm.kpi.ua/uk/nauka/regulyarni-naukovi-zahody/konferencziyi/> (*особистий внесок: дослідження можливостей маневрування ціною з використанням кореляційно-регресійного та бального методів*).

11. Олексієнко Є. В. Цінова стратегія як організаційний інструментарій економічної безпеки підприємства. *Дослідження та оптимізація економічних процесів : тези 22-ї Міжнар. наук.- практ. конф. «Оптимум-2025»*, 9–11 грудня 2025 р. / за заг. ред. Строкова Є. М. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політех. ін-т» та ін. Харків : НТУ «ХП», 2025. С. 208-211.

12. Олексієнко Є. В. Інтегроване управління економічною безпекою на мікрорівні. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали VII Міжнар. наук.- практ. інтернет-конф.* (25-26 березня 2026р., Львів.) – Львів: ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького, 2026. С. 366-367.

Додаток Д

Акти впровадження результатів дисертаційної роботи



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ДМЗ КОМІНМЕТ»
ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ»

49023, м. Дніпро, вул. Яхненківська, буд. 7
т/ф (056) 787-92-93

Web: www.dmzkominmet.com.ua email: dmzkominmet@gmail.com
ЄДРПОУ 39008850

№ 196 від 03.04.2016р.

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Олексієнка Євгена Володимировича
на тему «**Механізм управління ціновою стратегією як функціональною
компонентою економічної безпеки підприємства**»

Через військову агресію рф українська металургія втратила значну частину виробничого потенціалу, перейшла на дорожчу і складнішу логістику, стала більш енерговитратною та значно сильніше залежить від зовнішніх ринків. В цьому контексті методичний підхід, запропонований автором є своєчасним і актуальним для металургійного сектору.

Інтегральний показник економічної безпеки, запропонований Олексієнком Є. В. відображає не лише поточний стан підприємства, а й дозволяє прогнозувати майбутні зміни, координувати виробничі програми, перерозподіляти маржу між сегментами, балансувати валютні потоки та централізовано управляти ризиками.

Практичне впровадження методики та виконані розрахунки засвідчили, що ключовим фактором нестійкості діяльності металургійного підприємства є не стільки виробничі або фінансові параметри, скільки ціново-ринкові коливання, які трансформуються у волатильність прибутку, ліквідності та боргового навантаження. Це стало сигналом для підприємства в контексті управління економічною безпекою, а саме впровадження формульного ціноутворення та інструментів хеджування у довгострокових контрактах, що має забезпечити компенсацію інфляційного зростання витрат через прив'язку ціни до ринкових індикаторів та підвищити передбачуваність операційних грошових потоків.

Директор
ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ»



Андрій МУЧКІН

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«КАМЕТ-СТАЛЬ»Місцезнаходження: Україна, 51925, Дніпропетровська
обл., м. Кам'янське, вул. Соборна, 186
Ідентифікаційний код: 05393085, ІПН 053930804037.
п/р: UA 63334851000000002600339295 в АТ «ПУМБ»
Тел.: (0569) 58-91-49
E-mail: office.kamet-steel@metinvestholding.comВід 31.03.2025 № 3103

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Олексієнка Євгена Володимировича
на тему «**Механізм управління ціновою стратегією як функціональною
компонентою економічної безпеки підприємства**»

Провідні експортно орієнтовані галузі української економіки мають організовувати виробничу діяльність відповідно до волатильності попиту та світових цін на свою продукцію.

Для підприємств гірничо-металургійного комплексу актуальним є диференціювання цін для окремих каналів збуту, споживчих сегментів та типів ринку. Запропоновані автором моделі цінових управлінських рішень, які сфокусовані на ресурсно-комунікаційній взаємодії та партнерстві дозволяють диференційовано підходити до формування комерційної пропозиції.

Можливість оцінки потенційного партнерства, узгодження технологічних та комерційних умов забезпечить спрямування основних сфер діяльності підприємства на конкурентну, довготермінову роботу з контрагентами, зосереджуючи увагу на перспективних напрямках та споживачах продукції. Варіативність встановлення ціни в межах визначного діапазону дозволить металургійним підприємствам маневрувати надбавками з метою узгодження вимог замовника та бажаного рівня прибутковості для виробника.

Отримані результати дозволять підтримувати конкурентоспроможність, забезпечити прибутковість й оптимізацію витрат, покращити лояльність замовників та підвищити економічну безпеку підприємства.

Директор зі збуту
ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ»

О.П. Даниленко

Продовження додатку Д

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
вул. Лазаряна, 2, м. Дніпро, 49010, Україна
Тел.: (056) 373 15 44
E-mail: office@ust.edu.ua, ЄДРПОУ 44165850



MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE
OF UKRAINE
UKRAINIAN STATE UNIVERSITY
OF SCIENCE AND TECHNOLOGIES
2, Lazaryana St, Dnipro, 49010, Ukraine
Tel.: +380 56 373 15 44
E-mail: office@ust.edu.ua

15.04.25 № 01-26-440

на № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
ОЛЕКСІЄНКА ЄВГЕНА ВОЛОДИМИРОВИЧА
на тему:

**«Механізм управління ціновою стратегією як функціональною
компонентою економічної безпеки підприємства»**
на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 051 «Економіка»

Основні положення результатів дисертаційної роботи Олексієнка Євгена Володимировича використовуються в ННІ «Дніпровський металургійний інститут» Українського державного університету науки і технологій при викладанні таких дисциплін:

1. *«Методи оцінки ефективності та ризиків соціально-економічної сфери»* – освітня компонента ОПП «Економіка» другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)».
2. *«Економічна безпека ІТ-бізнесу»* – освітня компонента ОП «Комп'ютерні технології в бізнесі» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність 126 «Інформаційні системи та технології».

Використання результатів дисертаційної роботи Олексієнка Євгена Володимировича свідчить про їх завершеність та можливість впровадження у навчальний процес закладів вищої освіти.

Проректор з наукової роботи,
д-р техн. наук, професор



Юрій ПРОЙДАК