

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління
фінансово-економічною безпекою**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

**Завідувач кафедри,
д. держ. упр., професор**

_____ **І. П. Приходько**

« ____ » _____ **2020 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**Удосконалення механізму стратегічного управління оборотними засобами
в системі економічної безпеки підприємства**

**Виконала: студентка
освітньо-професійної програми
«Управління фінансово-
економічною безпекою»
зі спеціальності
073 «Менеджмент»
Лобода О.М.**

Керівник: проф. Васільєва Л.М.

Дніпро – 2021

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет обліку і фінансів

Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

Освітній ступінь магістр

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною безпекою»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« ____ » _____ 20 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студентці

ЛОБОДІ ОКСАНІ МИХАЙЛІВНІ

- 1. Тема дипломної роботи** «Удосконалення механізму стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства»
керівник роботи Васільєва Леся Миколаївна, д.держ.упр., професор
затверджені наказом ДДАЕУ від «30» листопада 2020 р. №2998
- 2. Строк подання студентом роботи** – 01.02.2021 року. _____
- 3. Вихідні дані до роботи** Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», Наказ Міністерства фінансів України від 24.05.95 р. № 88 „Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку”, НП(с)БО, реєстри синтетичного, аналітичного обліку та фінансова звітність С(Ф)Г «Нове».
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).**
Теоретико-методичні засади формування механізму стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства. Формування механізму стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства. Удосконалення механізму стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства. Висновки і пропозиції.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
Класифікація загроз і ризиків економічної безпеки підприємства. 2.2. Загальна схема управління оборотними засобами С(Ф)Г «Нове». Інтегрована модель механізму управління оборотними засобами С(Ф)Г «Нове» заснована на системному підході. Механізм вдосконалення методів стратегічного управління оборотними засобами та оборотним капіталом підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ грудень 2019 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні засади формування механізму стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства.	грудень 2019 р.	
2	Фінансово-економічна характеристика господарства. характеристика роботи служби фінансово-економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими	березень 2020 р.	
3	Формування механізму стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства.	червень 2020 р.	
4	Удосконалення механізму стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства.	жовтень 2020 р.	
5	Висновки і пропозиції	листопад 2020 р.	
6	Оформлення дипломної роботи	січень 2021 р.	

Студент _____ Лобода О.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Васільєва Л.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємства та умови її забезпечення	10
1.2. Роль стратегії в забезпеченні економічної безпеки підприємства	18
1.3. Управління оборотними засобами як основа формування стратегії операційної діяльності підприємства	24
Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	31
2.1. Фінансово-економічна характеристика С(Ф)Г «Нове»	31
2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими	36
2.3. Стратегічне управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства	42
Висновки до другого розділу	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	51
3.1. Актуальні завдання вдосконалення стратегічного управління оборотними засобами підприємства	51
3.2. Формування ефективної політики стратегічного управління оборотними засобами підприємства	58
3.3. Інструментарій формування стратегії управління оборотними	65

засобами підприємства	
Висновки до третього розділу	72
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	83

РЕФЕРАТ

Тема «Удосконалення механізму стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства»

Дипломна робота: 76 ст. основного тексту, 2 табл., 10 рис., 9 додатків, 60 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до удосконалення механізму стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання економічних явищ і процесів. При вирішенні визначених у дипломній роботі завдань використано такі методи детального вивчення об'єкта дослідження: монографічний; метод аналізу і синтезу; порівняльний метод, абстрактно-логічний, економіко-статистичний та інші.

Узагальнено теоретико-методичні засади формування механізму стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства. Проаналізовано фінансово-економічну характеристику підприємства. Охарактеризовано роботу служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими. Визначено процес стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства. Розглянуто актуальні завдання вдосконалення стратегічного управління оборотними засобами підприємства. Сформовано ефективну політику стратегічного управління оборотними засобами підприємства. Запропоновано інструментарій формування стратегії управління оборотними засобами підприємства.

Результати впроваджені в діяльність С(Ф)Г «Нове» Царичанського району Дніпропетровської області.

Ключові слова

МЕХАНІЗМ, ПІДПРИЄМСТВО, ОБОРОТНІ ЗАСОБИ, СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА.

Ключевые слова

МЕХАНИЗМ, ПРЕДПРИЯТИЕ, ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА, СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ, ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ.

Keywords

MECHANISM, ENTERPRISE, CURRENT ASSETS, MANAGEMENT STRATEGY, FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження Успішне функціонування підприємства є результатом реалізації ефективних управлінських рішень, що приймаються за трьома видами діяльності: інвестиційної, спрямованої, в першу чергу, на оновлення основних засобів, фінансової, що забезпечує підприємство фінансовими ресурсами, і основної - операційної - діяльності з виробництва та реалізації продукції (надання послуг). Раціональне управління операційною діяльністю вимагає не тільки прийняття тактичних рішень, а й втілення певної стратегії. Однак на сьогоднішній день не існує теоретичної бази формування та реалізації ефективної стратегії операційної діяльності підприємства, заснованої на кількісних показниках і узгодженої з головною стратегією підприємства, а також з етапом його життєвого циклу (життєвого циклу продукції, що випускається).

Оскільки операційна діяльність охоплює процеси виробництва і реалізації продукції, її стратегія повинна бути заснована на управлінні головним елементом, що забезпечує ці процеси, - оборотними засобами, від ефективності використання яких в кінцевому підсумку залежить ефективність стратегії операційної діяльності підприємства.

Дослідженню механізму стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства присвячено чимало наукових праць, серед яких роботи Андросова Т. В., Ареф'єва О. В., Васильців Т. Г. Волошин., В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., Васильців Т. Г., Вітлінський В. В., Верченко П. І., Корбутяк А. Г., Цікал А. С., Кузьменко В. В., Лук'янова В. В., Попрозман Н.В., Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Школьний О. О. та ін. Утім у науковій літературі немає єдиного та чітко сформульованого підходу щодо удосконалення механізму стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів щодо удосконалення механізму стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі були визначені наступні завдання:

– узагальнити теоретико-методичні засади формування механізму стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства;

– проаналізувати фінансово-економічну характеристику підприємства;

– охарактеризувати роботу служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими;

– визначити процес стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства;

– розглянути актуальні завдання вдосконалення стратегічного управління оборотними засобами підприємства;

– сформувати ефективну політику стратегічного управління оборотними засобами підприємства;

– запропонувати інструментарій формування стратегії управління оборотними засобами підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до удосконалення механізму стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання економічних явищ і процесів. При вирішенні визначених у дипломній роботі завдань використано такі методи детального вивчення об'єкта дослідження: монографічний; метод

аналізу і синтезу; порівняльний метод, абстрактно-логічний, економіко-статистичний та інші.

Інформаційною базою дипломної роботи стали законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань удосконалення механізму стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства, методичні матеріали облікові дані досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці напрямів удосконалення механізму стратегічного управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства, а саме:

удосконалено:

- методичний підхід до побудови моделі стратегічного управління оборотними засобами підприємств, заснований на процесному підході, що має ґрунтуватися на взаємозв'язку наступних бізнес-процесів: розрахунково-інвестиційний процес, процес постачання, виробництва, реалізації продукції, взаємозв'язок бізнес-процесів спрямований на безперебійне функціонування кожної наступної стадії операційного циклу сільськогосподарського підприємства, забезпечуючи безперервність кругообігу оборотних засобів, за допомогою виконання певних функцій управління;

- запропонований механізм вдосконалення методів стратегічного управління оборотними засобами та оборотним капіталом підприємства, що забезпечить безперебійне виконання виробничої програми, своєчасне і повне забезпечення фінансовими ресурсами необхідної потреби в оборотних засобах та відповідно, мати стійке фінансове становище.

набуло подальшого розвитку:

- уточнено трактування категорії «економічної безпеки підприємства», яка базується на використанні проєктного підходу та відрізняється тим, що діяльність із забезпечення економічної безпеки розглядається як проєкт, що володіє набором специфічних характеристик, успішність реалізації якого оцінюється за допомогою ієрархічної системи детермінант (фінансова,

виробнича, інформаційна тощо), деталізованих в певних показниках, для яких обґрунтовані граничні значення, що дозволяє інтегрувати управління забезпеченням економічної безпекою в систему проєктного управління підприємства в цілому;

- підхід до реалізації стратегії управління оборотними засобами підприємства та виділено два основних напрями: стратегічне планування та рішення цільових установок, послідовна реалізація яких сприяє розвитку й вдосконаленню управління оборотними засобами.

Апробація одержаних результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дипломного дослідження доповідались та обговорювались на міжнародній науково-практичній конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, 2020 р.).

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків, списку використаних джерел 60 найменувань, містить 2 таблиці, 10 рисунки, 9 додатків. Основний зміст дипломної роботи викладено на 76 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємства та умови її забезпечення

Проблеми економічної безпеки на сучасному етапі розвитку людства все більше заповнюють всі сфери економічного, інформаційного, соціального, екологічного життя людей і діяльності господарюючих суб'єктів. Термін «безпека» (safety) означає «нейтральне або позитивне (без шкоди для людини) функціонування системи управління, або стан захищеності об'єктів і суб'єктів управління від небезпек (загроз), що виникають в результаті функціонування тієї або іншої системи управління» [14].

Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук наголошують, що «економічна безпека підприємства представляє кількісну і якісну характеристику властивостей фірми, яка відображає здатність самовиживання й розвитку в умовах виникнення зовнішньої та внутрішньої економічної загрози» [9]. Горго І.О. зазначає «економічна безпека підприємства - стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних загроз» [17]. Наприклад, М. М. Караїм, Л. Є. Сухимлин виділяють економічну безпеку підприємства, під якою розуміє «такий стан підприємства, при якому найбільш ефективно використовуються його ресурси з метою запобігання різних загроз для забезпечення стабільної роботи підприємства в сьогоденні і в майбутньому» [22]. Новіковою О. економічна безпека підприємства визначається як «стан підприємства, при якому забезпечується його фінансову рівновагу, стабільність функціонування і регулярне отримання

прибутку, можливість виконання поставлених цілей і завдань, здатність до подальшого вдосконалення і розвитку» [34]. На думку Корбутяк А. Г., Цікал А. С., економічна безпека підприємства (корпорації, фірми) - це «стан захищеності його життєво важливих інтересів в виробничо-господарській, фінансово-економічній, технологічній сферах від різного роду загроз соціально-економічного плану» [24]. Кузенко Т. Б. вважає, що економічна безпека - це «властивість підприємства, яке характеризується його здатністю нормально функціонувати для досягнення визначених цілей при існуючих зовнішніх умовах, а також їх зміні до певних меж» [26]. Кузьменко В. В. під економічною безпекою підприємств розуміє «аспект характеристики підприємств, який показує рівень їх захищеності від різних внутрішніх і зовнішніх загроз» [27]. Він вказує, що «економічна безпека є станом стійкості правових економічних відносин в галузі, організаційних зв'язків компаній, інтелектуальних і матеріальних ресурсів, при якій гарантується забезпечення стабільних і сприятливих умов розвитку галузі» [27].

Таким чином, в сучасній теорії сформувалося два підходи до визначення економічної безпеки. Перший підхід передбачає визначення економічної безпеки через захищеність від загроз і ризиків, у другому підході замість понять загроз використовуються економічні й управлінські поняття, такі як стійкість, ефективність, стабільність функціонування, розвиток, вдосконалення.

Л. І. Ріщук, О. Ю. Кушлик досліджують загрози економічній безпеці підприємства з урахуванням стратегічних перспектив і групує їх за ключовими детермінантами, що, на думку автора, становить велику доцільність у порівнянні з традиційною класифікацією. Загрози стратегічної економічної безпеки можуть виходити: від персоналу, організації фінансів і контрагентів (які представлені автором як основні детермінанти), що в свою чергу характеризує головну загрозу - нераціональну організацію бізнес-процесів підприємства з точки зору їх ресурсної складової [41].

Очевидно, що формування і реалізація політики економічної безпеки

відбувається через процес створення внутрішньої системи економічної безпеки, орієнтованої на виявлення точок біфуркації в розвитку (трансформації з стабільного стану управління в нестабільний).

Для ефективного розвитку управління важливим є забезпечення економічної безпеки, яке передбачає, створення багатогранної концепції формування її політики. Запропоновані концептуальні підходи дозволяють проводити діагностику рівня економічної безпеки компанії на основі цілісного методу і глибокого вивчення стану і тенденцій розвитку фінансово-економічної діяльності компанії. Концептуальні підходи до економічної безпеки компанії ґрунтуються на передбаченні зовнішніх і внутрішніх загроз, які тісно пов'язані з рівнем розвитку країни, регіону, компанії.

Основними чинниками, що здійснюють негативний вплив на економічну безпеку підприємства, є наступні [50]: недосконала нормативно-правова база, яка створює умови для недобросовісної конкуренції; недостатній рівень фінансування науково-дослідницької діяльності; високий рівень корупції в країні; низький рівень інформативності про фінансове становище суб'єктів господарської діяльності; участь представників влади в комерційній діяльності; низький рівень менеджменту; невисокий рівень захищеності і технічних можливостей для захисту комерційної таємниці.

Зазначимо, що концепція політики економічної безпеки, заснована на теоретико-методологічних аспектах створення та функціонування системи забезпечення економічної безпеки, передбачає розгорнуту систему безпеки, що включає об'єкти і суб'єкти безпеки, методи аналізу та управління ризиками і загрозами і стратегію економічної безпеки. Основними принципами політики економічної безпеки підприємства, на нашу думку, є:

- поєднання стабільності і динаміки структури компанії, що призводить до дотримання взаємозв'язків корпоративної структури (внутрішньо), забезпечення існуючих структур, а також формування нових в умовах інноваційних перетворень;

- законності та документування - співвідношення напрямків

економічної безпеки нормативно-правової системи і визначення дій політики економічної безпеки в корпоративному управлінні внутрішніми правовими документами та положеннями;

- раціональності та ефективності, що включають розширення повноважень персоналу, з урахуванням оптимізації основної діяльності;

- незалежності і колегіальності, що визначають раціональну самостійність і активність персоналу, що входить в систему економічної безпеки підприємства;

- захисту інформації, що полягає в забезпеченні комерційної таємниці;

- системності і безперервності - формування системи безпеки допомагає захистити майно і ресурси компанії, співробітників в умовах конкуренції;

- попередження і передбачення різних факторів, що впливають негативно на діяльність компанії. Цей принцип є ключовим;

- перспективність і прогнозування, обґрунтування діяльності підприємства з урахуванням існуючих тенденцій і прогнозів на майбутнє стан економічної безпеки підприємства, спрямованої на реалізацію цілей і задач, поставлених стратегією розвитку.

В рамках концепції політики економічної безпеки необхідно визначити алгоритм розробки структури забезпечення економічної безпеки, який включає в себе наступні етапи [51]: 1 етап. Виявити особливості діяльності підприємства, рівень ринкового сегмента, систему найму персоналу, склад і структуру колективу. 2 етап. Провести моніторинг зовнішніх і внутрішніх загроз підприємства, з урахуванням вивчення минулих ризиків і можливостей їх ліквідації. 3 етап. Організувати аудит минулих років стану і визначення безпеки, виконати оцінку дій за певними загрозами. 4 етап. Розробити модель сучасної політики економічної безпеки підприємства, що включає в себе: формування плану по усуненню зауважень, отриманих протягом аудиту; використання інноваційних підходів і методів для посилення системи економічної безпеки, визначення всіх потрібних і

важливих ресурсів. 5 етап. Формування моделі сучасної стратегії політики економічної безпеки, включаючи бюджет для її реалізації. 6 етап. Розробка стратегії політики економічної безпеки компанії. 7 етап. Експертиза функціонуючої служби економічної безпеки і розробка плану заходів щодо її вдосконалення.

В сучасних умовах загрози та ризики економічної безпеки постійно змінюються, набувають нових форм, в більшій мірі диверсифіковані і, найголовніше, не завжди передбачувані. Пропонуємо класифікацію загроз і ризиків економічної безпеки підприємства, яка згрупована по різним особливим ознаками і рівнями впливу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація загроз і ризиків економічної безпеки підприємства

Важливим компонентом економічної безпеки підприємства є система управління ризиками, яка спрямована на передбачення ризиків і загроз, що впливають на зниження конкурентоспроможності, що дозволяє заздалегідь визначити майбутні запобігати негативним явищам, розробити підходи і методи підвищення ефективності протидії їм [45]. При цьому необхідним стає проведення своєчасної ідентифікації, оцінки, моніторингу, що дозволяють зменшити загрозу ризикових подій, що негативно позначаються на досягненні стратегічних і операційних цілей компанії.

Для ефективної діяльності компанії важливою є розробка Політики системи управління ризиками, яка визначає напрямки розвитку, принципи в галузі управління ризиками. В даний час необхідно впроваджувати в систему управління ризиками компанії підхід взаємодії як вертикального, так і горизонтального процесу управління виробничими і невиробничими ризиками, починаючи з верхнього і до лінійного рівнів. В рамках трансформації управління компанії необхідно вдосконалювати систему ризик-менеджменту.

Для ефективної діяльності та забезпечення економічної безпеки рекомендується впровадити систему внутрішнього контролю (управління ризиками процесного рівня), а також удосконалювати систему управління безперервністю функціонування (управління ризиками, провідними до переривання діяльності).

Стратійчук В. зазначає, що «забезпечення безпеки суб'єкта - це створення цілком певних умов, при яких би реалізовувалися його інтереси і здійснювалися поставлені їм цілі функціонування» [46].

При систематизації підходів до забезпечення економічної безпеки підприємства, описані в літературних джерелах і застосовуються на практиці, зроблено висновок, що, часто, діяльність щодо забезпечення економічної безпеки недостатньо ефективна внаслідок «розмитості» відповідальності за її результати і недостатності повноважень і ресурсів, що виділяються на її забезпечення.

Як правило, діяльність керівників і співробітників апарату управління підприємств спрямована на «точкове» усунення проблем в забезпеченні економічної безпеки підприємства, при цьому контури тактичного і стратегічного управління в цій сфері слабо пов'язані між собою.

У зв'язку з цим, пропонується розглядати забезпечення економічної безпеки підприємства з позицій проєктного підходу, який довів свою ефективність в різних сферах управління підприємствами.

Метою такого роду проєкту буде досягнення певного (заданого) рівня економічної безпеки, в ролі класичних обмежень таких як час і ресурси. Основні характеристики категорії «Економічна безпека підприємства-проєкт» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристики категорії «Економічна безпека підприємства-проєкт»

Властивість проєкту	Інтерпретація властивості стосовно забезпечення економічної безпеки підприємства
Набір керованих ознак	Підприємство схильне до впливу негативних внутрішніх і зовнішніх факторів, що вимагає прийняття управлінських рішень для досягнення заданого рівня економічної безпеки, оцінюваного за допомогою системи порогових значень
Зміна системи	Перехід підприємства, який характеризується фактичними показниками економічної безпеки, в якісно новий стан з цільовими показниками
Сукупність заходів	Комплекс взаємопов'язаних за термінами, ресурсами, виконавцями і завданням (приватним цілям) заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки підприємства в рамках проєктного управління ним
Сукупність планових документів	Документальне забезпечення економічної безпеки підприємства-проєкту, що розглядається як комплекс заходів по досягненню заданого рівня показників економічної безпеки на основі реалізації управлінських рішень організаційно-економічного характеру, що регулюють процеси діяльності та розвитку підприємства в умовах впливу різного роду зовнішніх і внутрішніх загроз

Отже, політика економічної безпеки підприємства повинна відповідати вимогам: комплексності, безперервності, законності, плановості,

економічності, взаємодії, конфіденційності, компетентності. Для стійкого розвитку підприємства необхідним моментом є забезпечення її економічної безпеки, спрямованої на захищеність від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також на володіння конкурентними перевагами в забезпеченні стабільної діяльності та досягненні основної мети, для реалізації якої необхідно виконання таких функціональних задач економічної безпеки, як забезпечення: ефективної роботи і фінансової стабільності; конкурентоспроможності технічного потенціалу; інноваційно-технологічної незалежності; високого рівня ефективності управління; оптимальності організаційної структури компанії; підвищення кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, результативності науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт; зниження впливу результатів виробництва на навколишнє середовище; правової захищеності всіх напрямків діяльності; інформаційного захисту та збереження комерційної таємниці, підвищення інформаційного забезпечення роботи всіх структурних підрозділів; захисту персоналу, економічних інтересів, капіталу і матеріальних засобів.

Таким чином, на нашу думку, економічна безпека передбачає:

1. Економічну незалежність, яка не носить абсолютного характеру, і означає досягнення такого рівня виробництва, ефективності та якості продукції, які забезпечують її конкурентоспроможність.

2. Стабільність і стійкість, які проявляються в створенні надійних умов функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3. Здатність до саморозвитку і прогресу на основі постійної модернізації виробництва, впровадження інновацій, ресурсозберігаючих технологій, підвищення наукового і кадрового потенціалу.

Економічна безпека підприємства - це наявність конкурентних переваг, обумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко - технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням.

1.2. Роль стратегії в забезпеченні економічної безпеки підприємства

Під операційною діяльністю підприємства будемо розуміти його діяльність з виробництва та реалізації продукції (надання послуг) певної якості, затребуваною споживачами, з урахуванням цільових показників ефективності та надійності функціонування підприємства. Фактично це та діяльність, яку традиційно називають основною (поточною, звичайною) діяльністю підприємства. Ця діяльність включає в себе постачальницьку (закупівельну), виробничу і збутову (маркетингову) діяльність.

Управління операційною діяльністю підприємства представляє собою комплекс дій, спрямованих на досягнення кінцевого результату - виробництво продукції (надання послуг) належної якості, затребуваною споживачами, з урахуванням забезпечення цільових показників ефективності та надійності функціонування підприємства.

Цей комплекс дій повинен носити системний характер, діяльність підприємства повинна не просто підлаштовуватися під виконання поточних завдань, а мати глобальну мету, зміст і напрям, тобто мати стратегію.

Саме слово «стратегія» походить від грецьких слів *stratos* - військо і *ago*- веду і дослівно означає мистецтво ведення війни [43]. Починаючи з другої половини ХХ століття, стратегічне управління як методологія і практика менеджменту почало розвиватися в сфері бізнесу й державного управління та поступово оформилося в самостійну наукову і практичну область.

Існує безліч визначень терміну «стратегія підприємства», що відображає загальноприйняте розуміння стратегії як масштабного плану, шляхи досягнення мети. У роботі Штангрет А.М., Караїм М.М. стратегією називається «вичерпний план, який вказує, які вибори буде здійснювати гравець в кожній можливій ситуації» [52].

Відповідно до Сусліков С. В., Жмінська Л. А, «стратегія - це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження

курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [47].

Кушнірчук Ю. М. відмічає, що стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Цей набір правил автор класифікує в чотири групи: «1) правила, використовувані при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні і в перспективі (орієнтири і завдання); 2) правила, за якими складаються стосунки фірми з її зовнішнім середовищем (продуктово-ринкова стратегія чи стратегія бізнесу); 3) правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині організації (організаційна концепція); 4) правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність (основні оперативні прийоми)» [28].

За Г. Доніним Є. О., стратегія - це формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їх досягнення [21].

Відповідно до роботи Лук'янова В. В., «стратегія - це уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим в досягненні цілей підприємства» [31].

Басова О. О. розглядає стратегію як «сполучна ланка між організацією і зовнішнім середовищем» [5].

Герасимова Л.Н. визначає стратегію як «укорінений спосіб прийняття компанією рішень, який визначає і розкриває її призначення, цілі та завдання; дозволяє виробити основні політики і плани для досягнення поставлених цілей; позначає види бізнесу, якими компанія могла б займатися, тип економічної та кадрової моделі, якій вона слід або має намір послідувати, і характер економічних і неекономічних благ, які вона має намір принести акціонерам, співробітникам, клієнтам і суспільству в цілому» [15].

За визначенням Андросової Т. В., це «довготривалий курс, розрахований на перспективу і передбачає рішення великомасштабних завдань розвитку організації» [2].

Вітлінський В. В. називає стратегією «експліцитно або імпліцитно домовленість між розпорядниками специфічних для фірми ресурсів щодо напрямків і форм їх використання» [12].

За Герчанівською С.В., «стратегія - це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє організації найкращим способом виконати її місію і досягти стійких конкурентних переваг. У загальному сенсі стратегія - це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей» [16].

Близнюк О. призводить два альтернативних поглядів на стратегію підприємства як на систему: «стратегія розглядається як один з планових документів» або стратегія розглядається «як багатовимірна система взаємозв'язків між складовими і рушійними силами стратегічного процесу та виробництва і виробничої діяльності підприємства» [8].

У підручнику під ред. О. С. Іванілова підкреслюється, що стратегії підприємства носять взаємно виключаючий характер, це «альтернативні способи досягнення поставлених цілей» [36]. Це означає, що для підприємства може бути розроблена не одна, а цілий набір стратегій, утворений альтернативними варіантами.

Стратегії підприємства не однорідні і не рівнозначні, вони утворюють певну ієрархію в залежності від цілей, широти охоплення видів діяльності і кількості підрозділів підприємства.

Так, Фурсою Т. П. описана система стратегій підприємств, що складається з чотирьох рівнів. Перший рівень - це «розробка корпоративної стратегії, яка описує напрямки розвитку підприємства в цілому і включає три групи стратегій: портфельні стратегії, стратегії зростання і конкурентні стратегії. Другий рівень стратегій - ділові бізнес-стратегії, тобто план управління окремою сферою діяльності компанії різниця між корпоративною і діловою стратегією існує тільки в диверсифікованій компанії. Третій рівень - функціональні стратегії. Термін функціональна стратегія відноситься до управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери бізнесу. Кожен структурний підрозділ, ґрунтуючись на корпоративній стратегії, вибирає стратегію, досягнення якої дозволить йому брати участь в реалізації загальної

корпоративної стратегії. До функціональних стратегій можна віднести стратегії розвитку за такими напрямками діяльності підприємства, як НДДКР, виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів, розподіл, фінанси, кадри тощо. Підприємству необхідно мати стільки функціональних стратегій, скільки у неї основних напрямків діяльності. Четвертим рівнем є операційна (або інструментальна) стратегія, яка дозволяє вибрати способи найкращого використання окремих складових в діяльності підрозділу» [48].

Головна - базова, корпоративна - стратегія підприємства відображає «основний курс дій з реалізації пріоритетних цілей розвитку підприємства в рамках наявних ресурсів альтернатив конкретних рішень» [25]. Існує безліч підходів до класифікації базових стратегій підприємства. Згідно І. Ансофф, можливі чотири види стратегій для збереження або збільшення частки ринку: 1) стратегія проникнення на ринок, 2) стратегія розвитку ринку, 3) стратегія розробки нових товарів, 4) стратегія диверсифікації [3]. Тип стратегії визначається поєднанням двох чинників: ступеня насиченості ринку і можливостей підприємства постійно оновлювати виробництво.

Стратегія абсолютного лідерства у витратах спрямована на отримання більш низьких порівняно з конкурентами витрат. Стратегія диференціації полягає в створенні такого продукту або послуги, які сприймалися б у рамках всієї галузі як унікальні. Можлива диференціація по престижу дизайну або бренду, за технологією, за функціональними можливостями, з обслуговування споживачів, по дилерській мережі і т.д. Стратегія фокусування означає, що підприємство зосереджує свої зусилля на більш вузькій цілі, ніж галузь в цілому, а саме, на певній групі покупців, вид продукції або географічному сегменті ринку.

Згідно відомої ієрархії побудови стратегій на основі базової стратегії повинні розроблятися стратегії структурних підрозділів підприємства. Лінійні підрозділи, що відповідають за виробництво конкретних видів продукції, розробляють лінійні стратегії за влучним висловом «продукт / ринок» і формують конкретні бізнес-проекти (бізнес-плани). Функціональні

підрозділи відповідають за ефективність використання певного ресурсу або сфери діяльності, тому розробляють відповідні функціональні стратегії, уточнюючі базову стратегію за влучним висловом «ресурси / можливості». Лінійні (продуктові) стратегії втілюються в формі бізнес-планів виробництва товару (надання послуги). Функціональні стратегії відображають траєкторію діяльності підприємства в розрізі різних видів діяльності, які він провадить. При цьому матричний характер формування бізнес-проектів і функціональних стратегій дозволяє говорити про «можливості збіжності процедури узгодження даних стратегій і відповідності їх базової стратегії підприємства» [13].

З точки зору Горго І.О., «підприємство повинно розробляти такі основні види функціональних стратегій: стратегію маркетингу, фінансову стратегію, інноваційну стратегію, стратегію виробництва, соціальну стратегію, стратегію організаційних змін, екологічну стратегію» [18].

Операційна стратегія полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів підприємства, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. Операційна стратегія виражається в прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою виробничого процесу та інфраструктури, необхідної для його підтримки. Розробка процесу полягає у виборі відповідної технології, складанні тимчасового графіка процесу, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення даного процесу. Рішення, пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування і управління, способів забезпечення якості і контролю якості, структури оплати праці та організації операційної функції компанії.

Підводячи підсумки проведеного огляду основних понять стратегічного управління діяльністю підприємства, приходимо до висновку про те, що термін «стратегія підприємства» використовується для визначення цілеспрямованого, системного плану дій підприємства. Автори багатьох робіт описують окремі види стратегій і їх ієрархію, виділяючи головну і

стратегії, які їй підчиняються, а також характеризують об'єкти, програми, інструменти і алгоритми, які становлять сутність і дають змістове наповнення стратегіям підприємства. При цьому у різних авторів термінологія, характеристика, кількість рівнів підпорядкування стратегій розрізняються, що говорить, на наш погляд, про те, що єдиний погляд на стратегічне управління підприємством поки не сформувався, і вимагає продовження досліджень в цьому напрямку.

Аналіз показує, що в розглянутих роботах дається характеристика стратегій підприємства в частині їх змісту, але не проводиться оцінка якості різних стратегій, рівня їх ефективності; стратегії не розглядаються з точки зору їх відповідності цільових показників діяльності підприємства. Описувані стратегії не мають оціночної компоненти, не відповідають на питання, чи правильно організована діяльність підприємства, яка її ефективність, тенденції зміни. Іншими словами, стратегії підприємства, як правило, відповідають на питання «що робить?» або «що має робити?» підприємство, але не відповідають на питання «як працює?» або «як повинно працювати?» підприємство.

Тому вважається за необхідне запропонувати такий підхід до формування та реалізації стратегії діяльності підприємства, який би дозволяв оцінювати ефективність діяльності підприємства та розробляти рекомендації по її підвищенню. З огляду на різноманіття видів діяльності підприємства, про який говорилося вище, доцільно сфокусувати увагу на оцінці стратегії основної, провідної діяльності підприємства, пов'язаної з виробництвом і реалізацією продукції, тобто на стратегії його операційної діяльності. Всі інші види діяльності і відповідні їм стратегії фактично є допоміжними, обслуговуючими операційну діяльність підприємства, хоча і безумовно необхідними для її успішного втілення. Можна погодитися з думкою Лубкей Н. П., Крамарчук С. П., які підкреслюють, що «виробнича діяльність є провідною, так як саме в виробництві створюються матеріальні блага, виконуються корисні роботи і послуги, необхідні для задоволення

різноманітних потреб» [30]. Всебічне дослідження стратегій інвестиційної та фінансової діяльності підприємства являє собою самостійну наукову область, що вивчається рядом вітчизняних і зарубіжних вчених, і вимагає окремого викладу, що виходить далеко за рамки даної роботи.

Зміст стратегії операційної діяльності не повинен обмежуватися простим перерахуванням заходів, які повинні бути здійснені в плановому періоді, але має включати кількісні цільові показники та орієнтири, рівень досягнення яких дозволяв би давати оцінку застосовуваної стратегії та при необхідності коректувати її. У цьому сенсі стратегія операційної діяльності відрізняється від операційної стратегії. Операційна стратегія підприємства відповідає за алгоритмізацію виробничого процесу і містить комплекс правил, планів і проєктів, необхідних для його організації.

Стратегія операційної діяльності відображає цілеспрямований, якісно новий спосіб реалізації підприємством його операційної діяльності, вираженої в кількісних показниках.

1.3. Управління оборотними засобами як основа формування стратегії операційної діяльності підприємства

Операційна діяльність підприємства - це його основна діяльність, пов'язана з виробництвом і реалізацією товарів і послуг. Результат цієї діяльності формується за рахунок використання комплексу ресурсів - матеріальних, фінансових, людських, інформаційних. І хоча всі види цих ресурсів беруть участь в операційній діяльності, пропорції і обсяги їх використання істотно розрізняються. При цьому найбільший внесок в кінцевий результат операційної діяльності, відображений в операційних витратах, тобто в собівартості готової продукції, як правило, здійснюють матеріальні ресурси.

У свою чергу, матеріальні витрати, які включають сировину та матеріали, паливо і енергію, є втіленими елементами оборотних засобів

підприємства, а значить, можна зробити висновок, що результат операційної діяльності в великій мірі залежить від того, наскільки ефективно використовуються оборотні засоби підприємства. Ефективність операційної діяльності підприємства ... без вдосконалення процесу оборотними засобами неможлива [39].

Відповідно до класичних визначень оборотні засоби господарюючого суб'єкта - це сукупність майнових цінностей, які одноразово беруть участь в процесі господарської діяльності, що переносять свою вартість на готову продукцію повністю і відразу, і змінюють в процесі господарської діяльності свою натурально-речову форму. Ці три характеристики складають суть принципової відмінності оборотних засобів від основних засобів підприємства.

Основні засоби, навпаки, багаторазово беруть участь в процесі господарської діяльності, переносять свою вартість на собівартість готової продукції частинами, поступово, протягом терміну свого корисного використання, через амортизаційні відрахування, і крім того, не змінюють в процесі господарської діяльності свою натурально-речову форму. Додатковим характерною ознакою оборотних засобів є їх здатність перетворитися в грошову форму протягом одного операційного циклу або протягом одного року.

Оборотні засоби прийнято класифікувати на оборотні виробничі фонди і фонди обігу. Оборотні виробничі фонди обслуговують процес виробництва продукції, в тому числі підготовку до нього. До оборотних виробничих фондів належать оборотні засоби у формі матеріальних запасів - сировина, матеріали, напівфабрикати тощо, і оборотні засоби в формі запасів незавершеного виробництва. Фонди обігу мають відношення не до виробничої, а до збутової стадії. До них відносяться оборотні засоби у формі готової продукції, а також у формі грошових коштів та їх еквівалентів, в тому числі у формі дебіторської заборгованості [1].

Стосовно до оборотних засобів підприємства функції управління

реалізуються через планування обсягу грошових коштів, що інвестуються в різні види оборотних засобів, організацію раціонального процесу виробництва і реалізації продукції, облік і контроль фактичних показників ефективності використання оборотних коштів у порівнянні з плановими показниками і регулювання, тобто прийняття рішень, спрямованих на мінімізацію відхилень фактичних значень від планових.

Зазначимо, що оборотні засоби - це найбільш мобільна, рухлива і ліквідна частина активів підприємства, його «кровоносна система», що знаходиться в постійному русі. У процесі виробничо-господарської діяльності оборотні засоби проходять кілька стадій, перетворюючись з однієї форми в іншу.

На першій стадії грошові кошти підприємства інвестуються в придбання відтворюваних факторів - сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готових комплектуючих виробів тощо, які необхідні для виробничої діяльності. На другій стадії відтворювані фактори проходять технологічну обробку і перетворюються спочатку в незавершене виробництво, а потім - в готову продукцію. На третій стадії готова продукція відвантажується і доставляється покупцеві (відразу після закінчення етапу виробництва або через деякий час перебування на складі готової продукції підприємства) і перетворюється в грошову форму відразу або через деякий час перебування в формі неоплачених рахунків покупців (дебіторської заборгованості). У сукупності три стадії утворюють кругообіг оборотних засобів. На кожному етапі кругообігу здійснюється безперервне управління оборотними засобами з боку менеджменту підприємства [39].

Проблеми і методи оптимізації величини оборотних засобів в цілому і по окремих елементах розглядаються в роботах, присвячених моделюванню оптимального розміру партій поставок, які входять в матеріальні запаси, запаси готової продукції (класична модель Харріса-Вілсона та її модифікації), а також в моделях оптимізації величини грошових коштів підприємства і їх ліквідних еквівалентів (моделі Баумоля, Міллера-Орра і

т.п.).

Цільовий критерій, який визначає спрямованість дій менеджменту підприємства при прийнятті управлінських рішень як в області оборотних засобів, так і в цілому, тісно пов'язаний зі стратегією його діяльності.

Цільові критерії управління оборотними засобами, як і критерії управління підприємством в цілому, можуть бути різними. У загальному випадку всі цільові критерії управління можуть бути зведені до двох груп: показниками ефективності з одного боку і надійності діяльності з іншого боку, причому, як відомо, досягти максимально високих значень одночасно за двома групами показників неможливо. Ефективність і надійність діяльності знаходяться в суперечності один з одним. Досягнення максимально високої ефективності (оборотності, рентабельності), як правило, пов'язане з максимально високим рівнем ризику і призводить до мінімізації показників надійності діяльності (ліквідності, стійкості, платоспроможності) [49]. І навпаки, прагнення до збільшення надійності функціонування підприємства зазвичай супроводжується падінням ефективності його роботи. Тому перед керівництвом підприємства завжди стоїть проблема вибору цільових показників діяльності та визначення їх раціональних значень, або прагнуть до можливих максимумів, або компромісних з точки зору балансу ефективності та надійності функціонування організації.

Ефективність використання оборотних засобів прийнято оцінювати через показники ресурсоємності та ресурсовіддачі. До основних показників ресурсоємності відносяться коефіцієнт завантаження (закріплення) оборотних засобів, а до показників ресурсовіддачі - оборотність і рентабельність оборотних засобів. Коефіцієнт завантаження оборотних засобів розраховується як відношення середньої за період величини оборотних засобів до розміру виручки за той же період і показує кількість оборотних засобів, необхідних для отримання протягом аналізованого періоду одного рубля виручки від продажів. Рентабельність оборотних

засобів характеризує їх прибутковість і визначається відношенням одного з видів прибутку підприємства до середньої за аналізований період величини оборотних засобів.

Оборотність оборотних засобів оцінюється коефіцієнтом оборотності - відношенням фінансового результату (як правило, виручки) до середнього залишку оборотних засобів і тривалістю обороту, що розраховується як зворотний до вищезгаданого коефіцієнту показник - через відношення середнього залишку оборотних засобів до фінансового результату, для зручності вимірювання зазвичай помножене на тривалість аналізованого періоду в днях [20]. Обґрунтовано вважається, що збільшення коефіцієнта оборотності або, що те ж саме, скорочення тривалості обороту оборотних засобів, свідчить про підвищення ефективності використання оборотних засобів.

Очевидно, управління оборотними засобами лише за показниками оборотності не може вважатися повноцінним, оскільки не враховує інші аспекти і прояви впливу оборотних коштів на фінансово-економічний стан підприємства. Спільно з показниками ефективності повинні враховуватися і показники надійності діяльності підприємства. Спільний розгляд цих двох груп показників призвело до виникнення в сучасній економічній теорії уявлення про три можливі варіанти поєднання цих груп, а, як результат, про три варіанти стратегій управління оборотними засобів.

Таким чином, можна зробити висновок, що раціональне управління оборотними засобами є ключовим фактором, що забезпечує функціонування підприємства при виробництві та реалізації продукції. Фактично сама стратегія операційної діяльності підприємства повинна будуватися на стратегії управління його оборотними засобами, оскільки вони потрібні і цікаві як об'єкт управління власними силами, а саме як ресурс, необхідний для виробництва і реалізації продукції підприємства. У зв'язку з цим представляється необхідним детально розглянути існуючі підходи до формування стратегій управління оборотними засобами, виявити проблеми

та недоліки цих підходів, і з урахуванням усунення цих недоліків розробити класифікацію стратегій управління оборотними засобами, а в більш широкому сенсі - стратегій операційної діяльності підприємства.

Висновки до першого розділу

1. Економічної безпеки підприємств базується на використанні проєктного підходу та відрізняється тим, що діяльність із забезпечення економічної безпеки розглядається як проєкт, що володіє набором специфічних характеристик, успішність реалізації якого оцінюється за допомогою ієрархічної системи детермінант (фінансова, виробнича, інформаційна тощо), деталізованих в певних показниках, для яких обґрунтовані граничні значення, що дозволяє інтегрувати управління забезпеченням економічної безпекою в систему проєктного управління підприємства в цілому.

2. Зазначимо, що концепція політики економічної безпеки, заснована на теоретико-методологічних аспектах створення та функціонування системи забезпечення економічної безпеки, передбачає розгорнуту систему безпеки, що включає об'єкти і суб'єкти безпеки, методи аналізу та управління ризиками і загрозами і стратегію економічної безпеки. Основними принципами політики економічної безпеки підприємства, на нашу думку, є: поєднання стабільності і динаміки структури компанії; законності та документування; раціональності та ефективності; незалежності і колегіальності; захисту інформації; системності і безперервності; попередження і передбачення різних факторів, що впливають негативно на діяльність компанії; перспективність і прогнозування.

3. В сучасних умовах загрози та ризики економічної безпеки постійно змінюються, набувають нових форм, в більшій мірі диверсифіковані і, найголовніше, не завжди передбачувані. Запропоновано класифікацію загроз і ризиків економічної безпеки підприємства, яка згрупована по різним

особливим ознаками і рівнями впливу.

4. Визначено, що стратегія операційної діяльності відображає цілеспрямований, якісно новий спосіб реалізації підприємством його операційної діяльності, вираженої в кількісних показниках.

5. Раціональне управління оборотними засобами є ключовим фактором, що забезпечує функціонування підприємства при виробництві та реалізації продукції. Фактично сама стратегія операційної діяльності підприємства повинна будуватися на стратегії управління його оборотними засобами, оскільки вони потрібні й цікаві як об'єкт управління власними силами, а саме як ресурс, необхідний для виробництва і реалізації продукції підприємства.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Фінансово-економічна характеристика С(Ф)Г «Нове»

Селянське (фермерське) господарство «Нове» Царичанського району Дніпропетровської області (далі С(Ф)Г «Нове»). Статус юридичної особи (станом на 02.02.2021) - не перебуває в процесі припинення. Код ЄДРПОУ 31346632. Дата реєстрації 06.05.2001 (19 років 8 місяців). Уповноважені особи Серeda Олександр Петрович. Організаційно-правова форма - фермерське господарство. Форма власності - недержавна власність.

Фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, здійснювати її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм у власність та/або користування, у тому числі в оренду, для ведення фермерського господарства, товарного сільськогосподарського виробництва, особистого селянського господарства, відповідно до законодавства.

Види діяльності - основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний); інші: 16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння, 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин. Контактна інформація: 51030, Дніпропетровська обл., Царичанський район, село Китайгород, вулиця 60 річчя СРСР, будинок 21.

Загальна виробнича площа становить 1478 га, у тому числі рілля – 1397 га. Найбільшу питому вагу у структурі посівних площ займають соняшник – 1003 га та озима пшениця – 475 га. Середня кількість працівників в 2019 році

склала 15 осіб.

Для характеристики майнового стану підприємства, необхідно проаналізувати майно господарюючого суб'єкта, його капітал, рух та функціональний стан основних засобів. Розглянемо наявність та рух майна (надходження та списання), тобто актив балансу, що складається з трьох розділів: необоротні активи, оборотні активи та витрати майбутніх періодів. Будемо користуватися формою звітності №1 «Баланс». Пропонуємо розрахувати та проаналізувати таблицю «Оцінка майна С(Ф)Г «Нове» за 2015-2019 рр.» (додаток А). На основі отриманих даних можемо зробити висновок, що загальна сума майна у С(Ф)Г «Нове» за період з 2016 р. зросла майже в три рази. Це відбулося за рахунок збільшення необоротних активів, а саме основних засобів в два рази. Оборотні активи протягом досліджуваного періоду майже залишилися без змін. Що стосується виробничих запасів, які є в складі оборотних виробничих фондів, то вони зменшилися майже в 2 рази, а от витрати майбутніх періодів зросли в п'ять разів.

Для здійснення будь-якого виробничого процесу, крім самої праці як доцільної діяльності людей, необхідні предмети праці, тобто матеріально-технічні ресурси та засоби праці. Сукупність засобів праці, якими розпоряджається підприємство, складає його основні засоби. Основні засоби виступають визначальною складовою усієї виробничо-господарської діяльності підприємства.

Економічна сутність основних засобів в тому, що вони беруть участь в декількох виробничих циклах, які зберігають свою натурально-речовинну форму до кінця експлуатації і переносять свою вартість на готовий продукт частинами, в міру зносу в вигляді амортизації. Що стосується оцінки руху та функціонування основних засобів, зазначимо, що власні основні засоби на підприємстві з'явилися в 2016 р., тому деякі показники будемо співвідносити по відношенню до 2016 р. Надходження основних засобів збільшилося в 3 рази. (додаток Б). З кожним роком річний приріст зменшується, при цьому коефіцієнт оновлення збільшився в 1,5 рази. На основі отриманих даних

можемо зробити висновок, що загальна вартість капіталу у С(Ф)Г «Нове» за досліджуваний період збільшилась майже в три рази, це все відбулося за рахунок збільшення власного капіталу.

Фінансові результати є одним з найважливіших показників, що характеризують багато аспектів діяльності підприємства: виробничий, постачальницький, управлінський, фінансовий тощо. Тому інформація про них повинна бути максимально об'єктивною і точною. Але даний показник є розрахунковим, тому він багато в чому залежить від правил і методик, використаних при його визначенні. Отже, на фінансовий результат впливають і принципи бухгалтерського обліку, і послідовність їх застосування.

З огляду на важливість фінансового результату, як оцінного критерію діяльності суб'єкта з різних сторін, виникає потреба в отриманні прозорої інформації, що дозволяє точно і оперативно його визначати.

На основі даних фінансової звітності визначаємо використання фінансових ресурсів, сильні та слабкі сторони підприємства та можливість поліпшення фінансового стану в майбутньому. Для аналізу ми будемо використовувати форму №2 «Звіт про фінансові результати». Тому пропонуємо розрахувати та проаналізувати таблицю «Фінансові результати діяльності С(Ф)Г «Нове» (додаток В). На основі отриманих даних можемо зробити висновок, що дохід від реалізації у 2019 році порівняно з 2015 роком зріс до 110197,30 тис. грн., а це в двічі більше порівняно з базовим роком. За рахунок цього збільшився відповідно і прибуток на 317,83%.

Програма для оцінювання фінансової стійкості підприємства допомагає оцінити фінансову стійкість на основі об'єктивного аналізу величини і структури активів і пасивів балансу. Для аналізу ми будемо використовувати форму №1 «Баланс». Тому пропонуємо розрахувати та проаналізувати таблицю «Оцінка фінансової стійкості С(Ф)Г «Нове» (додаток Д). На основі отриманих даних можемо зробити висновок, що показники структури капіталу відповідають нормі. Про це свідчать такі показники як коефіцієнт

автономії, концентрації залученого капіталу, фінансування та фінансового ризику. Всі вони є в межах норми на даному підприємстві. Показники стану основного капіталу наполовину відповідають нормативним критеріям. Не відповідність прослідковується у коефіцієнті накопичення амортизації та коефіцієнті співвідношення оборотних і необоротних активів. Це свідчить про збільшення фінансового ризику на покриття авансованого капіталу в іммобілізовані активи.

Фінансова стійкість підприємства формується в процесі всієї господарської діяльності і є головним компонентом загальної стійкості підприємства. «Вона обумовлена як стабільністю економічного середовища, в рамках якого діє підприємство, так і результатами його функціонування, його активного та ефективного реагування на зміни внутрішніх та зовнішніх факторів. Оцінка фінансової стійкості дозволяє з'ясувати, наскільки правильно підприємство управляло фінансовими ресурсами на протязі періоду, що передував цій даті. Важливо, щоб стан фінансових ресурсів відповідав умовам ринку та потребам самого підприємства, оскільки недостатня фінансова стійкість може привести до відсутності у компанії коштів для подальшого розвитку, а надмірна – перешкоджати розвитку, обтяжуючи витрати підприємства надмірними запасами. В такому разі, фінансова стійкість підприємства є не що інше, як надійно гарантована ліквідність, платоспроможність, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури та поведінки партнерів» [15].

Визначення оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства використовується для визначення здатності погасити свої зобов'язання власними коштами. Для аналізу ми будемо використовувати форму №1 «Баланс» та форму №2 «Звіт про фінансові результати». Тому для аналізу розрахуємо та проаналізуємо таблицю «Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів С(Ф)Г «Нове»» (Додаток Е).

На основі отриманих даних можемо зробити висновок, що товариство

не може в короткий термін погасити свої поточні зобов'язання, але при цьому може погашати свої короткострокові чи довгострокові зобов'язання, якщо для цього буде відведено певний час.

Чистий дохід від реалізації продукції з 2015 року по 2019 рік зріс майже в два рази, а середньорічна вартість оборотних активів в 1,5 рази. Також відбулося покращення обертання оборотних активів та завантаження оборотних активів. Це означає, що оборотні активи почали використовувати ефективніше ніж у базовому періоді. Тривалість одного обороту оборотних активів зменшилась на 25 днів, що вказує на не дуже ефективне використання оборотних засобів.

Аналіз ділової активності підприємства полягає в дослідженні рівня і динаміки показників обертання. Для аналізу ми будемо використовувати форму №1 «Баланс» та форму №2 «Звіт про фінансові результати». Тому пропонуємо розрахувати та проаналізувати таблицю «Оцінка ділової активності С(Ф)Г «Нове»» (Додаток Ж).

На основі отриманих даних можемо зробити висновок, що відбулося зниження кругообігу засобів господарства, на це вказує зменшення коефіцієнту обертання капіталу на 48,44%. Також з 2015 по 2019 роки дещо знизилася обертання оборотних виробничих фондів та їх тривалість одного обороту склала 150 днів. Збільшилось підвищення попиту на продукцію підприємства у сім разів, а тривалість одного обороту підвищилася 127 днів, що підвищує прибуток господарства. Також це підтверджує коефіцієнт обертання власного капіталу, який зменшився на 51,94%. Але при цьому відбувається зростання купівлі продукції в кредит покупцями і термін повернення кредиту зменшується, що позитивно впливає на діяльність всього господарства.

В завершення аналізу підприємства проводиться рейтингове оцінювання фінансового стану господарства. При цьому всі раніше отримані дані групуються в комплексну таблицю «Комплексна (рейтингова) оцінка стану С(Ф)Г «Нове» (додаток З). На основі даної таблиці можемо зробити

підсумок, що стан дуже високий, а саме А.

Підводячи підсумок всього вище проаналізованого можемо сказати, що С(Ф)Г «Нове» є досить стабільним і майже всі показники вказують на позитивний результат діяльності господарства.

2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими

Економічна безпека підприємства - це такий стан розвитку підприємства, при якому гарантується і забезпечується найбільш ефективно використання і розвиток усіх видів ресурсів і складових потенціалу, що сприяє стабільності економічного і фінансового розвитку, ефективності нейтралізації, запобігання і протидії внутрішнім і зовнішнім факторам з метою досягнення стратегічної місії підприємства. Економічна безпека відображає рівень життєздатності підприємства протягом періоду життєвого циклу функціонування, рівень економічної ефективності діяльності, стан захищеності від зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Рівень економічної безпеки фірми залежить від того, наскільки ефективно її керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникати можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Система забезпечення економічної безпеки С(Ф)Г «Нове», включає сукупність взаємопов'язаних заходів організаційно-економічного і правового характеру, що здійснюються з метою захисту діяльності підприємства від реальних або потенційних дій фізичних або юридичних осіб, які можуть призвести до економічних втрат.

Саме мінімізація втрат, або повне запобігання збитків, в першу чергу прогнозованих і потенційно можливих, а також очевидно загрозливих фінансового добробуту підприємства, становить ефективність заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Забезпечення економічної безпеки є важливим аспектом успішного функціонування і економічного розвитку підприємства і багато в чому впливає на ефективність діяльності. Політика економічної безпеки вимагає комплексного підходу, здійснення якого досить складно, хоча і дуже важливо в умовах прояву глобалізації, діджиталізації та інших сучасних тенденцій. Основним завданням політики економічної безпеки в С(Ф)Г «Нове» є забезпечення сталого та максимально ефективного розвитку в сучасних умовах, а також створення високого потенціалу зростання в майбутньому. Політика економічної безпеки спрямована на забезпечення стабільного і динамічного розвитку, постійного балансування та гармонізації діяльності, які досягаються з використанням всіх типів ресурсів і можливостей, які доступні підприємству.

В С(Ф)Г «Нове» питання щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в загальному вигляді відноситься до компетенції керівника підприємства, тобто на підприємстві не створено служби економічної безпеки, але питання щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки відноситься також до обов'язків, як працівників економічної служби так і технічних служб (головного механіка, головного агронома тощо).

Механізм забезпечення економічної безпеки С(Ф)Г «Нове» відбувається за допомогою прийняття управлінських рішень, створення інформаційних полів, проведення аналітичних та прогнозних робіт, виконання ряд економічних розрахунків і оцінки їх результатів.

Відмітимо, що основою проведення аналітичної роботи в галузі економічної безпеки підприємства є наявність необхідного обліково-аналітичного забезпечення. Питання організації бухгалтерського обліку на підприємстві належать до компетенції його власника відповідно до законодавства та установчих документів. Відповідальність за організацію бухгалтерського обліку та забезпечення фіксування фактів здійснення всіх

господарських операцій у первинних документах, збереження оброблених документів, реєстрів і звітності протягом встановленого терміну, але не менше трьох років, несе власник, який здійснює керівництво підприємством відповідно до законодавства та установчих документів.

Проаналізуємо дане забезпечення в С(Ф)Г «Нове»:

- на підприємстві створено службу бухгалтерського обліку на чолі з головним бухгалтером. Побудова структури облікового апарату залежить від ведення бухгалтерського обліку. В С(Ф)Г «Нове» застосовується централізований облік при якому обліковий апарат підприємства зосереджений в головній бухгалтерії, і в ній здійснюється ведення всього аналітичного і синтетичного обліку на основі первинних та зведених документів, що надходять з окремих підрозділів підприємства. В самих підрозділах здійснюють лише первинну реєстрацію господарських операцій;
- форма бухгалтерського обліку застосовується змішана, тобто часткова автоматизована, а частково застосовується паперова у вигляді журнально-ордерної форми;
- штат бухгалтерії С(Ф)Г «Нове» налічує чотири спеціалістів – головний бухгалтер, бухгалтер по виробництву, бухгалтер з оплати праці та розрахункових операцій та касир.
- облікова політика С(Ф)Г «Нове» - це сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для складання та подання фінансової звітності. Основне призначення облікової політики полягає в наступному: упорядкуванні облікового процесу в господарстві; забезпеченні методологічного та методичного відображення майна господарства, господарських операцій та результатів його діяльності; наданні бухгалтерському обліку плановірності та цілеспрямованості; забезпеченні ефективності обліку. Облікова політика підприємства зафіксована в Наказі про облікову політику С(Ф)Г «Нове»;

- в С(Ф)Г «Нове» складений графік документообігу – це документ, що містить перелік робіт із складання, перевірки і обробки документів, які виконуються підрозділами і конкретними виконавцями з зазначенням термінів виконання і строків знаходження документів на робочому місці і взаємозв'язку відповідних робіт. Графік документообігу складає головний бухгалтер і затверджує керівник підприємства. Робітникам, які безпосередньо працюють з документами, видають витяг з графіка документообігу, який стосується виконання обов'язків такого працівника. Виконання вимог, які встановлені графіком документообігу, є обов'язковим для всіх працівників.

В свою чергу фінансовий відділ взаємодіє з такими відділами: організації та нормування праці, кадрів, юридичний, охорони праці, маркетингу, реалізації, матеріально-технічного забезпечення, проектний, автоматизації інформаційних систем, сторожової охорони.

Також на підприємстві діє відділ кадрів, який відповідає за організацією і забезпечення персоналу підприємства, стан облік та звітності, зберігання документів і ведення діловодства, за зменшенням плинності кадрів, зміцнення трудової дисципліни.

Відділу охорони праці спрямований на підготовку, прийняття та реалізація рішень по здійсненню організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на забезпечення здоров'я та працездатності людини в процесі праці. Управління охороною праці підприємства або установи в цілому здійснює роботодавець, а в підрозділах керівники або головні фахівці. Сформований також юридичний відділ, який відповідає за організацію правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог законодавства, інших нормативних актів органом виконавчої влади, підготовка інформаційних, довідкових та інших матеріалів з питань застосування законодавства.

В додатку К наведено перелік видів робіт для забезпечення безпеки підприємства та їх виконавців.

Проаналізуємо складові економічної безпеки підприємства. Аналіз і оцінювання економічної безпеки підприємства здійснювався у такий послідовності виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають економічну безпеку підприємства (щодо кожної з функціональних складових), аналіз і оцінювання ступеня їх впливу; розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових; розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства, розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення економічної безпеки, і оцінювання їх ефективності.»

Для розрахунку рівня економічної безпеки взято методичний матеріал в навчальному посібнику «Організаційне та методичне забезпечення виконання дипломних робіт для студентів спеціальності 073 Менеджмент спеціалізація Управління фінансово-економічною безпекою» [37], тому не вбачаємо за доцільне наводити всі формули, а подамо вже готові розрахунки (табл. 2.1).

Чим ближче значення оцінки до одиниці, тим вищий рівень економічної безпеки. Оцінка нижче 0,5 свідчить про ослаблення економічної безпеки підприємства. Аналіз окремих складових дозволить встановити звідки надходять погрози. Таким чином, в 2019 році С(Ф)Г «Нове» мав середній рівень економічної безпеки.

Оцінка економічної безпеки підприємства дозволяє виявити відхилення фактичних показників від оптимальних значень, дозволяє аналізувати динаміку показників, виявити найбільш слабкі сторони життєдіяльності підприємства, використовувати графічний метод при оцінці результатів реалізації різних варіантів управлінських рішень для визначення стану життєздатності підприємства.

Отже, в результаті дослідження питання щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, зроблено висновок: механізм

забезпечення економічної безпеки С(Ф)Г «Нове» умовно містить п'ять перманентно реалізованих блоків:

Таблиця 2.1

Рівні економічної безпеки С(Ф)Г «Нове»

Показники економічної безпеки	2018 р.	2019 р.
Фінансова складова	0,17	0,29
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,62	0,15
Коефіцієнт рентабельності активів	0,07	0,09
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,59	1,32
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,47	1,61
Виробничо-збутова складова	0,31	0,57
Коефіцієнт фондівдачі	0,47	1,41
Коефіцієнт придатності	0,69	0,67
Коефіцієнт оновлення	0,29	0,10
Техніко-технологічна складова	0,31	0,71
Коефіцієнт рівня заробітної плати	0,29	0,21
Коефіцієнт стабільності кадрів	1,00	1,00
Кадрова складова	0,37	0,69
Зведений коефіцієнт економічної безпеки підприємства	0,37	0,59
Рівень економічної безпеки	низький	середній

- блок інформаційного забезпечення процесу оцінки загроз економічної безпеки підприємства;

- блок оцінки рівня розвитку ключових детермінантів, а на їх основі - оцінки рівня економічної безпеки підприємства відповідно до розробленої концепції;

- блок прийняття рішень з підтримки або підвищення досягнутого рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням виявлених стратегічних перспектив;

- блок оцінки досягнутих результатів.

Окрім того, встановивши тип стратегічних перспектив функціонування підприємства, необхідно приймати рішення в частині:

- підтримання досягнутого високого рівня економічної безпеки

підприємства при сприятливій стратегії сталого безпечного розвитку, не припиняючи при цьому безперервно аналізувати інформаційну складову;

- підвищення економічної безпеки підприємства при середньому або низькому її рівні та несприятливій стратегії небезпечного розвитку підприємства або стратегії його виживання. В цьому випадку необхідна розробка і реалізація інструментарію для коригування стратегії з метою підвищення рівня розвитку низько розвиненої детермінанта економічної безпеки підприємства або їх сукупності, а також здійснення оцінки досягнутих результатів, аналізуючи інформаційну складову.

2.3. Стратегічне управління оборотними засобами в системі економічної безпеки підприємства

Зазначимо, що оборотні засоби сільськогосподарського підприємства мають ряд відмінних рис: тривалість виробничого циклу сільськогосподарського виробництва; використання значної частини виробленої продукції для власних потреб; особливості нормування елементів оборотних коштів. Ця специфіка обумовлює відмінності в управлінні оборотними засобами в залежності від галузі.

Оскільки управління є цілеспрямованим процесом, найважливішим є питання визначення мети в системі управління оборотними коштами. Цілі, які господарюючий суб'єкт ставить перед собою, можуть відрізнятися на різних етапах його життєвого циклу, в різних умовах функціонування, створених зовнішнім середовищем. В якості цільової установки можуть виступати максимізація прибутку і рентабельності, максимізація обсягу продажів, зростання або утримання ринкової частки, недопущення банкрутства і т.д.

Зазначимо, що підвищення ефективності управління оборотними засобами впливає на рівень прибутковості та рентабельності підприємства. Кожен оборот оборотних засобів приносить підприємству певну величину

прибутку, регламентовану рентабельністю обороту (продажів) або торговою націнкою. Чим більше оборотів зробить капітал, інвестований в оборотні кошти, тим більше прибутку в абсолютному вимірі підприємство отримає за цей період.

Відмітимо, що фінансовий стан, ліквідність і платоспроможність підприємств більшою мірою залежать від рівня ділової активності, оптимальності використання оборотного капіталу, оцінки його величини і структури. У зв'язку з тим, що оборотні засоби формують основну частку ліквідних активів фірми, їх величина повинна бути достатньою для забезпечення ритмічної і рівномірної роботи підприємства і - як наслідок - отримання прибутку. Використання оборотних засобів в господарській діяльності має здійснюватися на рівні, що мінімізує час і максимізує швидкість обігу оборотного капіталу і перетворення його в реальну грошову масу для подальшого фінансування та придбання нових оборотних засобів.

Аналіз власних оборотних засобів і поточних фінансових потреб дозволяє виявити потребу у фінансуванні оборотних засобів за рахунок власного оборотного капіталу або короткострокових кредитів. Аналіз циклів обороту елементів оборотного капіталу дозволяє виявити наскільки раціонально вкладення того чи іншого виду капіталу в елемент оборотних активів за термінами залучення і вартісному фактору [33].

Аналіз фінансових потоків дозволяє виявити час і обсяги дефіциту і надлишку капіталу за кожним видом діяльності (основної, інвестиційної та фінансової), визначити конкретні причини виникнення надлишку або дефіциту.

Про рівень економічної безпеки підприємства можна говорити, з огляду на стан його функціональних складових: фінансової, виробничо-збутової, техніко-технологічної та кадрової. Оцінку рівня економічної безпеки підприємства необхідно здійснювати за допомогою кількісних показників, за допомогою тих показників, які використовуються в плануванні, обліку і аналізі діяльності підприємства, що є передумовою

практичного застосування даної оцінки. Тому, пропонуємо оцінювати рівень економічної безпеки підприємства за допомогою основних показників фінансово-господарської діяльності, які застосовувалися для фінансово-економічної характеристики С(Ф)Г «Нове» в підрозділі 2.1.

Комплексний аналіз дозволяє більш глибоко дослідити вплив ефективності управління оборотними засобами на рівень платоспроможності і рентабельності, тобто цільові показники діяльності підприємства.

Загальновідомо, що активи підприємства являють собою засоби господарюючого суб'єкта, які потрібні для його функціонування у різних формах діяльності з метою одержання прибутку. Відповідно до П(С)БО „Баланс” активи підприємства поділяються на оборотні та необоротні активи. Оборотні активи являють собою частину майна підприємства, яка втілена в матеріально-виробничих запасах, не закінчених розрахунках, залишках грошових коштів і фінансових вкладеннях.

Недостатність їх або неефективне використання негативно впливає на фінансовий стан підприємства. До оборотних активів належать: виробничі запаси, незавершене виробництво; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги; дебіторська заборгованість за розрахунками; інша поточна дебіторська заборгованість; поточні фінансові інвестиції; грошові кошти в національній та іноземних валютах; інші оборотні активи.

Загальну оцінку фінансового стану розпочинають з аналізу активів підприємства. В процесі аналізу активів використовують прийоми горизонтального та вертикального балансу. Розрахунки свідчать, що підприємство на кінець 2019 року має загальну вартість майна у розмірі 84384 тис. грн. За останні роки спостерігається його збільшення на 59145 тис. грн. або майже в 5 разів відносно 2015 року. У структурі оборотних активів зміни відбулися переважно за рахунок та збільшення суми запасів та витрат майбутніх періодів. На кінець 2019 року 32,3 % загальної вартості майна займають оборотні активи (рис. 2.1). Така питома вага свідчать про необхідність детального аналізу оборотних активів з метою оптимізації їх

величини. Така тенденція свідчить про розширення діяльності підприємства.

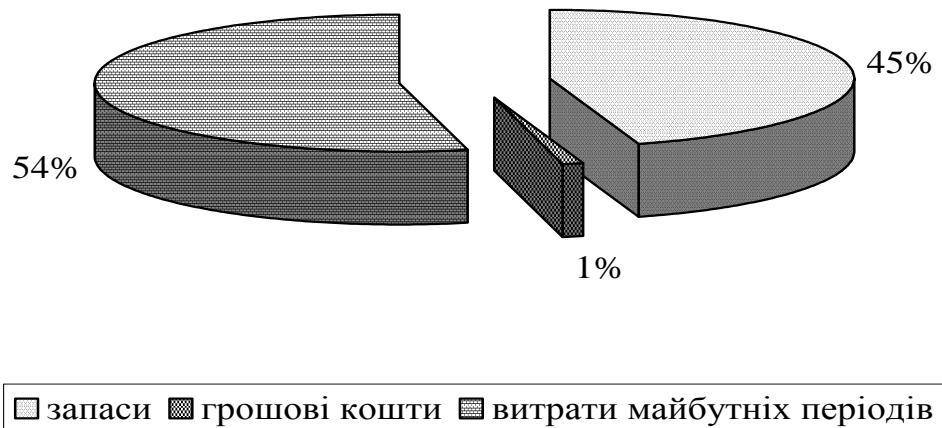


Рис. 2.1. Структура оборотних активів С(Ф)Г «Нове»
на кінець 2019 р., тис.грн

Цільові критерії управління оборотними засобами, як і критерії управління підприємством в цілому, можуть бути різними. У загальному випадку всі цільові критерії управління можуть бути зведені до двох груп: показниками ефективності з одного боку і надійності діяльності з іншого боку, причому, як відомо, досягти максимально високих значень одночасно по двом групам показників неможливо.

Ефективність і надійність діяльності знаходяться в суперечності один з одним. Досягнення максимально високої ефективності (оборотності, рентабельності), як правило, пов'язане з максимально високим рівнем ризику і призводить до мінімізації показників надійності діяльності (ліквідності, стійкості, платоспроможності) [35].

І навпаки, прагнення до збільшення надійності функціонування підприємства зазвичай супроводжується падінням ефективності його роботи. Тому перед керівництвом підприємства завжди стоїть проблема вибору цільових показників діяльності та визначення їх раціональних значень, або

прагнуть до можливих максимумів, або компромісних з точки зору балансу ефективності та надійності функціонування підприємства.

Зазначимо, що управління оборотними засобами лише за показниками оборотності не може вважатися повноцінним, оскільки не враховує інші аспекти і прояви впливу оборотних засобів на фінансово-економічне стан підприємства. Спільно з показниками ефективності повинні враховуватися і показники надійності діяльності підприємства. Спільне розгляд цих двох груп показників призвело до виникнення в сучасній економічній теорії уявлення про три можливі варіанти поєднання цих груп, а, як результат, про три варіанти стратегій управління оборотними засобами.

Зазначимо, що у теорії і практиці управління фінансами підприємства велике значення мають питання фінансування оборотних засобів. Залежно від структури залучених джерел розрізняють агресивну, консервативну та помірну стратегії (варіанти, підходи, політики, системи) фінансування. Чим більше частка позикового капіталу, тим агресивнішою (разом з тим ризикованою і високоефективною) вважається стратегія фінансування оборотних засобів. У нашому дослідженні питання фінансування оборотних засобів не розглядаються, оскільки відносяться переважно не до операційної, а до фінансової діяльності підприємства.

Загальна схема управління оборотними засобами підприємства представлена на рис. 2.2.

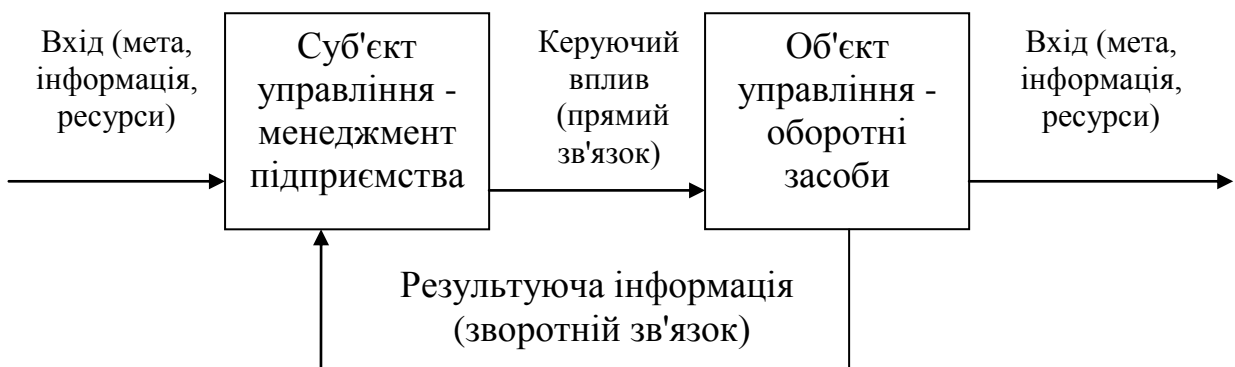


Рис. 2.2. Загальна схема управління оборотними засобами С(Ф)Г «Нове»

Процес управління вимагає виконання певних дій, які називають функціями управління. Розрізняють такі функції управління: прогнозування, планування, прийняття рішень, облік, контроль, аналіз і регулювання [42]. Іноді перелік функцій звужують до «оптимального набору», що включає планування, організацію, мотивацію і контроль [38].

Стосовно до оборотних засобів підприємства функції управління реалізуються через планування обсягу грошових коштів, що інвестуються в різні види оборотних засобів, організацію раціонального процесу виробництва і реалізації продукції, облік і контроль фактичних показників ефективності використання оборотних засобів у порівнянні з плановими показниками і регулювання, тобто прийняття рішень, спрямованих на мінімізацію відхилень фактичних значень від планових.

Оскільки управління є цілеспрямованим процесом, найважливішим є питання визначення мети в системі управління оборотними засобами. Мета, яку господарюючий суб'єкт ставить перед собою, може відрізнитися на різних етапах його життєвого циклу, в різних умовах функціонування, створених зовнішнім середовищем. В якості цільової установки можуть виступати максимізація прибутку і рентабельності, максимізація обсягу продажів, зростання або утримання ринкової частки, недопущення банкрутства тощо.

Зазначимо, що в С(Ф)Г «Нове» система критеріїв оцінки цільового стану оборотних засобів, що включає обсяг оборотних коштів, обсяг їх структурних складових і співвідношення джерел покриття потреби в оборотних коштах; принципи програмно-цільового управління оборотними засобами: орієнтація на кінцевий результат, наскрізне планування об'єкта управління, принцип безперервності, що дозволяє розробляти програму управління обіговими коштами і тим самим удосконалювати процес їх управління на підприємстві відповідно до системи тактичних цілей і завдань підприємства, а також забезпечувати досягнення заданого рівня ефективності

діяльності в короткостроковому періоді.

Інтегрована модель механізму управління оборотними засобами С(Ф)Г «Нове», яка заснована на системному підході до послідовного застосування його інструментів представлена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Інтегрована модель механізму управління оборотними засобами С(Ф)Г «Нове» заснована на системному підході

Системний підхід до управління оборотними засобами полягає в регулюванні елементів оборотних засобів відповідно до специфіки їх

властивостей і зв'язків між ними і відрізняється від існуючих тим, що в ньому враховується прив'язка до тактичних цілей і завдань підприємства в процесі вироблення обґрунтованих рішень при управлінні і використанні оборотних засобів, яка відображає послідовність проміжних цілей або рішень і вибирається з безлічі альтернатив по якомусь критерію.

Таким чином, управління оборотними засобами в С(Ф)Г «Нове» можна трактувати як свідомий цілеспрямований вплив суб'єктів управління на оборотні засоби для отримання бажаного результату.

Висновки до другого розділу

1. С(Ф)Г «Нове» загальна виробнича площа становить 1478 га, у тому числі рілля – 1397 га. Найбільшу питому вагу у структурі посівних площ займають соняшник – 1003 га та озима пшениця – 475 га. Середня кількість працівників в 2019 році склала 15 осіб. Аналіз комплексної (рейтингової) оцінки показав, що стан дуже високий, а саме А. Підводячи підсумок всього вище проаналізованого можемо сказати, що С(Ф)Г «Нове» є досить стабільним і майже всі показники вказують на позитивний результат діяльності господарства.

2. В С(Ф)Г «Нове» питання щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в загальному вигляді відноситься до компетенції керівника підприємства, тобто на підприємстві не створено служби економічної безпеки, але питання щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки відноситься також до обов'язків, як працівників економічної служби так і технічних служб (головного механіка, головного агронома тощо). В 2019 році С(Ф)Г «Нове» мав середній рівень економічної безпеки.

3. Зазначено, що підвищення ефективності управління оборотними засобами впливає на рівень прибутковості та рентабельності підприємства. Кожен оборот оборотних засобів приносить підприємству певну величину прибутку, регламентовану рентабельністю обороту (продажів) або торговою

націнкою. Чим більше оборотів зробить капітал, інвестований в оборотні кошти, тим більше прибутку в абсолютному вимірі підприємство отримає за цей період.

4. Виявлено, що стосовно до оборотних засобів підприємства функції управління реалізуються через планування обсягу грошових коштів, що інвестуються в різні види оборотних засобів, організацію раціонального процесу виробництва і реалізації продукції, облік і контроль фактичних показників ефективності використання оборотних засобів у порівнянні з плановими показниками і регулювання, тобто прийняття рішень, спрямованих на мінімізацію відхилень фактичних значень від планових.

5. Визначено інтегровану модель механізму управління оборотними засобами С(Ф)Г «Нове», яка заснована на системному підході до послідовного застосування його інструментів, а саме: аналіз, контроль, планування, прогноз. Доведено, що управління оборотними засобами в С(Ф)Г «Нове» це свідомий цілеспрямований вплив суб'єктів управління на оборотні засоби для отримання бажаного результату.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Актуальні завдання вдосконалення стратегічного управління оборотними засобами підприємства

Сьогодні широко поширена думка про те, що існують три основні стратегії (за іншими джерелами - три види політики, три підходи, три системи тощо) управління оборотними засобами підприємства: консервативна, агресивна і помірна (компромісна) [19, 34, 44]. Різниця між ними, на думку вчених, які поділяють цей підхід, полягає у величині оборотних засобів, що залучаються для виробництва одного і того ж обсягу продукції. Словесна характеристика цих трьох стратегій управління оборотними засобами зазвичай супроводжується побудовою графіка, який зображує зростання оборотних засобами з точки початку координат, що супроводжує зростання обсягів виробництва з більшою або меншою швидкістю (рис. 3.1) [44]. Чим крутіше кут нахилу функції, тобто чим більше оборотних засобів, необхідних для отримання певного обсягу продукції, тим, на думку авторів, стратегія (політика, система) управління оборотними засобами більш надійна з точки зору платоспроможності та ліквідності підприємства, але менш ефективна з позиції оборотності, рентабельності та аналогічних показників ресурсовіддачі (на рис. 3.1 стратегія А). І, навпаки, чим менше ресурсів інвестовано в оборотні засоби для досягнення того ж результату, тим ефективнішою і одночасно більш ризикованою вважається стратегія управління оборотними засобами (на рис. 3.1 стратегія В). Якийсь проміжний, центристський варіант із середніми показниками ризику і ефективності називається помірною (компромісною) стратегією (на рис. 3.1 стратегія Б).

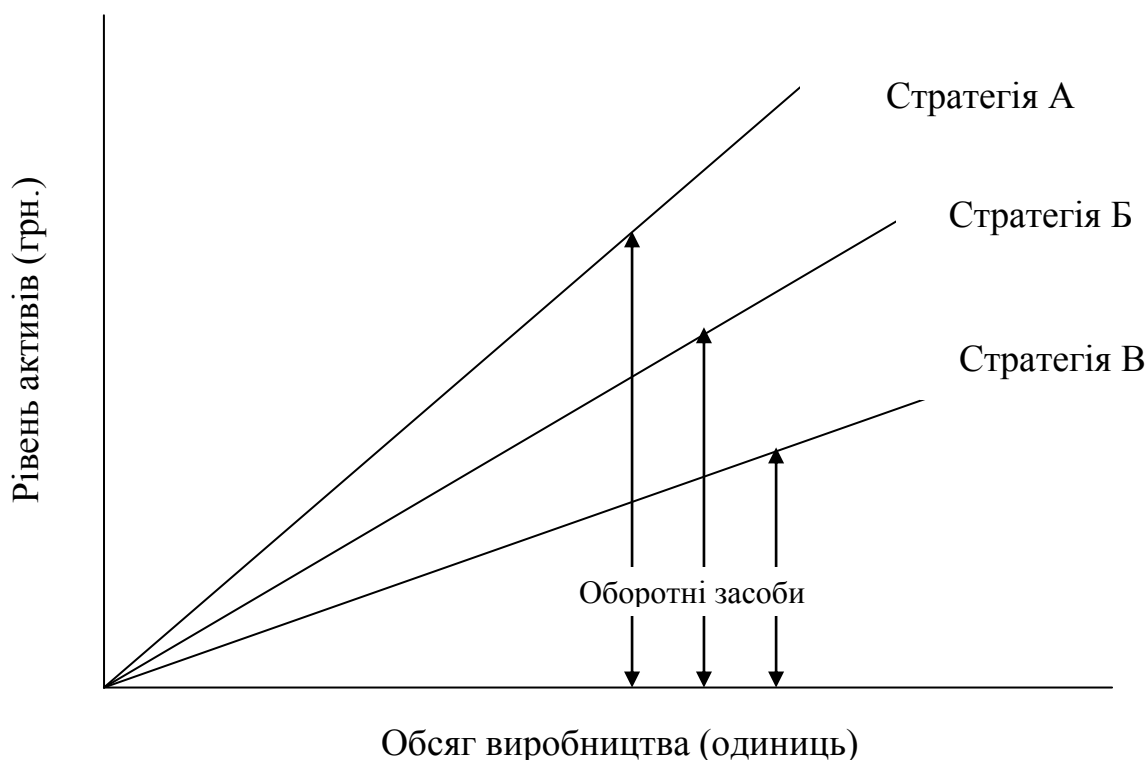


Рис. 3.1. Традиційний підхід до класифікації стратегій управління оборотними засобами [44]

На жаль, при побудові даної класифікації вчені, як правило, обмежуються словесним описом характерних особливостей стратегій управління оборотними засобами, не будуючи формалізованих критеріїв, що дозволяють досить строго теоретично визначити тип стратегії і, тим більше, використовувати цю модель для визначення реальної стратегії діяльності конкретного підприємства з урахуванням фактичних результатів його роботи. Більшість оцінок, використовуваних для визначення виду стратегії, має неформалізований характер і робиться на інтуїтивному рівні.

Разом з тим розробка цих питань була б дуже корисна для підприємств, які прагнуть приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням діагностики та оцінки ефективності своєї діяльності, а не інтуїтивно або навімання. Про необхідність застосування економіко-математичних моделей для ефективного управління оборотними засобами вказують багато авторів, зокрема, Кінаш І.А., Лук'янова В. В., Паліга Н. Б., Сусліков С. В. та ін. [23,

32, 39, 47].

Крім того, в теорії управління оборотними засобами залишене без уваги питання про те, як можна класифікувати ті варіанти стратегій, при яких підприємство нарощує обсяги виробництва і реалізацію продукції при одночасному збереженні постійної величини оборотних засобів та навіть при її зниженні. Деякі автори прямо вказують на неможливість таких насправді цілком реалістичних ситуацій: «Якщо в економіці спостерігається підйом, то компанії необхідно планувати збільшення оборотного капіталу», вважає Соляник Л. Г. [44], «з ростом потреби у виробництві збільшується потреба в запасах», пише Фурса Т. П. [48].

Крім цього обійдена увагою проблема класифікації стратегій управління оборотними засобами підприємства, у якого обсяги виробництва постійні або знижуються. Таким чином, залишається без розгляду цілий комплекс ділових ситуацій та можливих варіантів діяльності підприємств.

Взагалі можна сказати, що в зазначеній моделі динаміка обсягів виробництва (і відповідна їй динаміка оборотних засобів) не враховується, а лише порівнюються відносні величини оборотних засобів, залучені для досягнення якогось обсягу виробництва, тобто використовується статичний підхід. Такий метод дослідження питання взаємозв'язку обсягу продукції підприємства і обсягу інвестованих оборотних засобів не можна визнати повноцінним і адекватним, оскільки він не враховує динамічність і не лінійність, тих процесів, що відбуваються на підприємстві.

Незавершеність дослідження даної моделі проявляється ще й в тому, що в різних джерелах назви одних і тих же стратегій управління оборотними засобами носять прямо протилежний характер. Так, у одних авторів стратегія управління оборотними засобами (політика, підхід до управління), що характеризується створенням високих розмірів резервів оборотних засобів, називається консервативна, а стратегія, при якій мінімізуються всі види страхових резервів оборотних засобів, - агресивна (такого підходу дотримуються Штангрет А.М., Караїм М.М.) [52], у інших авторів

(наприклад, Л. І. Ріщук, О. Ю. Кушлик) - все навпаки: перший варіант агресивний, а другий - консервативний [41].

Логіка перших здається цілком зрозумілою - консервативною називається стратегія менш ризикована, і одночасно менш ефективна, і, навпаки, агресивною - більш ризикована, і, як правило, більш ефективна (за аналогією з типологією інвесторів - консервативний інвестор прагне до мінімізації ризиків нехай і з деякою втратою прибутковості, агресивний інвестор готовий брати на себе підвищені ризики заради більш високого доходу).

Згідно з другим підходом агресивність проявляється, мабуть, перш за все, в агресивній поведінці підприємства на ринку, в активному «нав'язуванні» продукції покупцям, що призводить до збільшення дебіторської заборгованості та створення значних запасів сировини і готової продукції в розрахунку на зростання продажів. Консерватизм ж асоціюється у авторів в даному випадку з обмеженістю ресурсів, бідністю, найсуворішою економією. Нам видається, що перший підхід щодо назв стратегій більш обґрунтований, більш узгоджений із загальноприйнятими уявленнями про консервативну і агресивну поведінку економічних суб'єктів. З цією думкою згодні й інші автори, наприклад, Сусліков С. В., Жмінська Л. А. [47].

Разом з тим, плутаниною в поняттях наші претензії до даної моделі не вичерпуються. Основним її недоліком є відсутність формалізованих критеріїв, що дозволяють провести чітку класифікацію стратегій управління оборотними засобами. Заслужують на увагу підходи дослідників до створення таких критеріїв. Так, наприклад, в роботах В. В. Лук'янова з метою розмежування стратегій управління оборотними засобами запропонований показник, що є відношенням величини оборотних засобів до валюти балансу [31, 32]. Межі інтервалів стратегій управління оборотними засобами пропонується встановлювати, виходячи з накопичених статистичних даних і змінювати в залежності від вихідної інформації.

Звісно ж необхідним змінити головний принцип побудови моделі, сам

підхід до створення класифікації стратегій управління оборотними засобами, перейшовши від статичного до динамічного принципу, тобто з опорою не на відносну величину оборотних засобів, що відповідає певному обсягу виробництва і реалізації продукції, а на спільний аналіз напрямів та швидкості зміни оборотних засобів і обсягу продукції.

Крім того, прагнення до підвищення практичної користі цієї моделі має привести нас до створення строго формалізованих критеріїв, конкретних числових параметрів, які дають можливість чітко розмежувати види стратегій управління оборотними засобами в теорії та встановлювати вид стратегії для підприємства на практиці. Модель визначення виду стратегії управління оборотними засобами повинна не просто «відбивати загальну філософію фінансового управління підприємством» [6, 7], як її призначення формулюється сьогодні І.А. Бланком, а стати дієвим інструментом аналізу і управління підприємством.

Адже стратегія - це «плани і напрями діяльності, що визначають розподіл ресурсів, що фіксують зобов'язання по здійсненню намічених дій у часі для досягнення поставлених цілей» [11]. Таке розуміння стратегії дозволяє вважати її цілком конкретною, кількісно оцінюваною інструментом управління підприємством. У зв'язку з цим завданням дослідження стає розробка класифікації стратегій управління оборотними засобами підприємства, узгоджених з його основними цільовими установками, що відображають стратегію операційної діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, можна сформулювати теоретичні та методичні проблеми формування та реалізації стратегії операційної діяльності підприємства, існуючі сьогодні в економічній науці.

По-перше, не існує чіткої класифікації видів діяльності підприємства, в якій було б чітко позначено місце, призначення і зміст основної - операційної - діяльності підприємства, визначенні її ролі у функціонуванні підприємства, структура і взаємозв'язок з виробничою, інвестиційною, фінансовою та іншими видами діяльності підприємства, що призводить до різноманітності в

розумінні і трактуванні видів діяльності підприємства, плутанині в термінології.

По-друге, відсутнє уявлення про стратегію операційної діяльності підприємства як про цілеспрямованого, кількісно визначеного плану реалізації операційної діяльності, що має комплекс числових характеристик і критеріїв оптимізації, в результаті чого стратегії управління, які приводяться в літературі часто носять описовий характер і мають невелику практичну цінність.

По-третє, відсутня повноцінна класифікація стратегій операційної діяльності підприємства, що враховує динаміку цільового показника діяльності - обсягу виробництва і реалізації продукції - в поєднанні з динамікою головного чинника його формування - оборотних засобів. Розробка такої класифікації необхідна для розуміння всього комплексу можливих варіантів стратегічного управління операційною діяльністю підприємства і вибору в певних умовах функціонування підприємства найкращого варіанту стратегії з усіх можливих.

По-четверте, необхідно розробити механізм коригування стратегії операційної діяльності підприємства виходячи з цільових показників його функціонування.

Одним з основних принципів організації оборотних засобів є нормування. Реалізація цього принципу дозволяє економічно обґрунтовано встановити необхідний розмір власних оборотних засобів і тим самим забезпечити умови для успішного здійснення ними виробничої і платіжно-розрахункової функцій. Помилкова практика нашого часу відмови від нормування оборотних засобів є однією з причин кризового стану платіжно-розрахункової дисципліни багатьох аграрних підприємств.

Узагальнюючи спектр основних напрямів ефективного стратегічного управління оборотним капіталом та оборотними засобами, вважаємо, що необхідно синтезувати всі наявні методичні підходи, які повинні взаємно доповнювати один одного, забезпечуючи при цьому не тільки комплексний,

послідовний, але і гнучкий механізм формування, оптимізації та поповнення обсягів оборотних засобів та оборотного капіталу (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Механізм вдосконалення методів стратегічного управління оборотними засобами та оборотним капіталом підприємства

Запропонований механізм вдосконалення методів стратегічного управління оборотними засобами та оборотним капіталом підприємства забезпечить безперебійне виконання виробничої програми, своєчасне і повне забезпечення фінансовими ресурсами необхідної потреби в оборотних засобах та відповідно, мати стійке фінансове становище.

3.2. Формування ефективної політики стратегічного управління оборотними засобами підприємства

Формування ефективної політики стратегічного управління оборотними засобами підприємства дозволяють зазначити, що механізм управління оборотними засобами підприємств повинен ґрунтуватися на концепції кругообігу виробничих фондів і фондів обігу з урахуванням процесу сільськогосподарського відтворення, галузевої приналежності, специфіки видів діяльності аграрних підприємств.

Суть концепції кругообігу оборотних засобів у тому, що кожен сільськогосподарський операційний цикл починається з авансування грошових коштів у виробничі фонди в частині придбання предметів праці (насінневий фонд, добрива, корми, харчові добавки, паливо тощо) і засобів праці з терміном використання більше 12 місяців й обмеженою вартістю (інвентар та господарські речі аграрних підприємств), які переносять свою вартість на наступну стадію кругообігу - незавершене виробництво для випуску готової продукції. На стадії виробництва здійснюється управління випуском готової продукції, яка на стадії реалізації знову переходить в грошову форму. При цьому рівень простого відтворення сприяє розвитку розширеного відтворення.

Розроблена схема кругообігу оборотних засобів аграрного підприємства наочно демонструє взаємозв'язок окремих стадій операційного циклу і їх послідовну заміну, тобто перехід цінностей з однієї форми в іншу. Вилучення з функціонуючого ланцюжка, хоча б однієї ланки призведе до порушення кругообігу і відповідно неможливого безперервного операційного циклу, як на стадії простого відтворення, так і на стадії розширеного сільськогосподарського відтворення. Наприклад, відсутність корму і харчових добавок знизить можливість отримання приросту в тваринництві, відповідно відбудеться зниження готової продукції, як в живій вазі, так і переробленому вигляді, що спричинить зниження грошового

поток, а саме, суми грошових коштів, необхідної для авансування предметів і засобів праці для нового операційного виробничого циклу. Прискорення кругообігу оборотних засобів на рівні простого відтворення призведе до розвитку розширеного сільськогосподарського виробництва, отриманню додаткової вартості, максимізації прибутку.

Основними напрямками концепції стратегічного управління оборотними засобами підприємства є (рис .3.3):

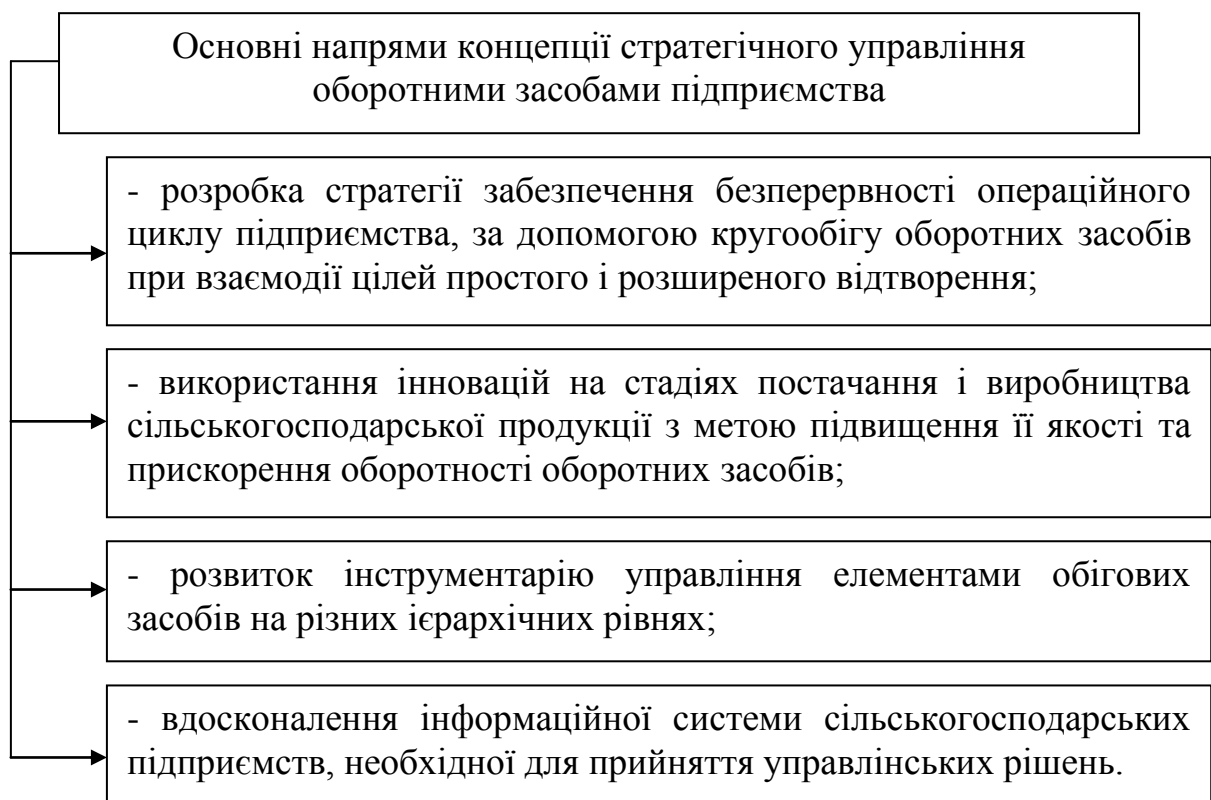


Рис. 3.3. Основні напрями концепції стратегічного управління оборотними засобами підприємства

Доцільність виділених нами рівнів управління оборотними засобами в досліджуваному підприємстві визначається, перш за все, видами сільськогосподарського відтворення, оскільки вони характеризуються різними стратегіями й цілями управління оборотними засобами на кожній стадії операційного циклу.

Як вважають О.В. Ареф'єва, Т.Б.Кузьменко, управління оборотними

засобами є багатогранний процес взаємодії безлічі суб'єктів і об'єктів управління, об'єднаних економічною роллю оборотних засобів в життєдіяльності підприємства, спрямований на приведення якісних і кількісних параметрів стану та ефективності використання ресурсів у відповідність з цілями і завданнями підприємства [4]. На думку Вербицька Г.Л., механізм управління функціонуванням оборотних засобів повинен представляти собою інтегровану систему управління, що включає управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами, і враховувати особливості діяльності підприємства [10]. Подібної думки дотримується М. М. Караїм, Л. Є. Сухимлин, вони вважає, що механізм управління оборотними засобами з метою ефективного їх використання повинен будуватися на основі приватних механізмів управління джерелами формування оборотних засобів, їх розміром і структурою, функціональними формами, а також ризиками, що виникають в процесі обігу оборотних засобів [22].

Наприклад, Орлик О.В., розглядаючи проблеми управління оборотними засобами зазначає, що найбільш слабкою ланкою в системі функціонування сільськогосподарських підприємств є управління збутом, що тягне за собою значні втрати виробленої продукції і доходів [36]. Ці проблеми, пов'язані з реалізацією сільськогосподарської продукції, породжені безліччю причин: недосконалістю існуючого ціноутворення, слабо розвиненою інфраструктурою ринку, руйнуванням зв'язків між виробниками і споживачами, недоліком необхідної інформації про стан ринку, недостатнім рівнем державної підтримки вітчизняних товаровиробників. У зв'язку з цим даний автор вважає надзвичайно важливим напрямом управління збутом на підприємстві оптимізацію системи руху товару, під якою розуміється комплексна діяльність з планування, організації та контролю за фізичним переміщенням продукції від виробника до споживача.

На наш погляд, для управління елементами оборотних засобів керівництву аграрного підприємства необхідний специфічний механізм

управління, заснований на певних підходах, методах і прийомах управління.

Одним з прогресивних підходів, який може бути використаний для розвитку механізму управління оборотними засобами на запропонованих нами рівнях, є процесний підхід. На нашу думку, адаптація стадій кругообігу оборотних засобів з бізнес-процесами в моделі управління підприємства, дозволяє визначити ключові індикатори управління оборотними засобами, що забезпечують послідовність і безперервність операційного циклу підприємства.

Методики моделювання та аналізу бізнес-процесів є в даний час одним з найважливіших інструментів підвищення ефективності бізнесу. На їхню думку, процесний підхід до управління підприємством - підхід, заснований на формуванні мережі бізнес-процесів організації і подальшого управління цими процесами за методикою PDCA (Plan-Do-Check-Act), включаючи моніторинг задоволеності клієнтів і внутрішній аудит процесів [13]. В основі процесного підходу до управління підприємством лежить виділення на підприємстві бізнес-процесів і управління цими бізнес-процесами [13].

На наш погляд побудова моделі управління оборотними засобами аграрного підприємства має ґрунтуватися на взаємозв'язку наступних бізнес-процесів: розрахунково-інвестиційний процес, процес постачання, виробництва, реалізації продукції. Ключовими індикаторами розрахунково-інвестиційного процесу є: управління авансуванням виробничих фондів коштами на кожному новому операційному циклі, тобто інвестування щорічного виробничого процесу в сільськогосподарських галузях, його короткострокове фінансування та управління коштами в розрахунках. При цьому процес управління грошовими коштами включає формування вхідних і вихідних потоків грошових коштів аграрного підприємства, їх синхронізацію за обсягом і в часі по окремим майбутнім періодам, ефективне використання залишків тимчасово вільних грошових коштів для забезпечення безперервності кругообігу оборотних засобів. Запропонована модель управління оборотними засобами в основу якої покладено процесний

підхід представлена в додатку Л.

Взаємозв'язок бізнес-процесів спрямований на безперервне функціонування кожної наступної стадії операційного циклу сільськогосподарського підприємства, забезпечуючи безперервність кругообігу оборотних засобів, за допомогою виконання певних функцій управління.

Адаптація запропонованої моделі до системи управління оборотними засобами підприємства свідчить про те, що управління процесом постачання передбачає виявлення реальної потреби в кормах, біодобавки, лікарські препарати тощо, виходячи з обсягів селекційно-гібридної і виробничо-комерційної діяльності аграрного підприємства; оптимізацію складу коштів з урахуванням ефективного їх використання в рамках кожного бізнес-процесу, забезпечення ліквідності оборотних коштів і прискорення циклу їх обороту.

Управління процесом виробництва забезпечує стадію кругообігу оборотних засобів при їх повному споживанні. Оборотні засоби в рамках виробничого бізнес-процесу аграрного підприємства є предмети праці, що знаходяться на різних стадіях аграрного виробництва і обробки (на майданчиках дорощування і вирощування, племінних і товарних репродукторах, племінних заводах) [15].

Практична реалізація процесу управління оборотними засобами в виражається в періодично повторюваних роботах по формуванню програм виведення товарного гібрида і виробництва товарної продукції, оперативних завдань майданчикам, репродукторам, цехам і безперервному спостереженні за їх виконанням. Виконання прийнятих управлінських рішень супроводжується регламентацією роботи підрозділів, створенням нормативної бази планування, інструктажем виконавців, організацією взаємодії (координацією роботи) ланок і ступенів управління сільськогосподарським виробництвом. Процедури доведення прийнятих рішень до виконавців, організація і координація робіт, при необхідності

регулювання ходу виробництва і зниження витрат незавершеного виробництва є заключною стадією процесу управління обіговими засобами.

В рамках бізнес процесу реалізації товарної продукції відбувається управління фондами обігу, які при здійсненні операцій з продажу змінюють свою форму на грошову, забезпечуючи тим самим продовженням кругообігу оборотних засобів і відповідно безперервність операційного циклу [34].

Для забезпечення взаємозв'язку бізнес-процесів у запропонованій нами моделі управління оборотними засобами аграрного підприємства виділені загальні функції, що забезпечують управління як в рамках окремого бізнес-процесу, так всього операційного виробничого циклу, в тому числі: управління складом і структурою оборотних засобів, управління джерелами оборотних засобів, управління ризиками, управління ефективністю оборотних засобів.

Механізм управління обсягом, складом і структурою оборотних засобів в рамках кожного бізнес-процесу забезпечує їх співвідношення, форму в залежності від виду відтворення, галузей сільського господарства та інших факторів. Механізм управління джерелами формування оборотних засобів повинен забезпечувати вибір політики їх формування на підприємствах та оптимізацію структури джерел. Політика формування джерел оборотних засобів покликана відображати загальну філософію управління з позиції прийнятного співвідношення рівня прибутковості та ризику діяльності, а також кореспондувати з політикою формування обсягу і співвідношення оборотних засобів у кожній окремій галузі [10].

При реалізації функції управління ризиками, що виникають в процесі функціонування оборотних засобів, виявляється склад ризиків, визначаються методики їх оцінки, аналізуються можливі втрати (в розрізі окремих операцій і господарської діяльності в цілому), формується система заходів щодо запобігання окремих ризиків, а також їх страхування.

Механізм управління функціонуванням оборотних засобів для ефективного їх використання в рамках кожного бізнес процесу повинен

будуватися на основі приватних механізмів: управління складом і структурою засобів, джерелами їх формування, функціональними формами, а також ризиками, що виникають в процесі функціонування і кругообігу оборотних засобів. Ефективність використання оборотних засобів характеризується його оборотністю і показниками рентабельності. Отже, ефективності управління можна досягти за допомогою зменшення терміну оборотності й підвищення рентабельності.

Таким чином, бізнес-процеси управління оборотними засобами є частиною безперервного потоку господарських операцій підприємств. Купівля призводить до збільшення виробничих запасів і кредиторської заборгованості; виробництво веде до зростання сільськогосподарської товарної продукції; реалізація веде до зростання дебіторської заборгованості та грошових коштів в касі і на рахунках в банку. Цей цикл операцій багаторазово повторюється і в результаті зводиться до грошових надходжень і до грошових платежів. Тривалість обороту залежить від складу, структури, розміщення оборотних засобів, тривалості процесу виробництва й збуту продукції в кожному конкретному підприємстві.

Політика ефективного управління оборотними засобами аграрних підприємств може бути реалізована не тільки за допомогою процесного підходу, а й інших основних підходів: системного, комплексного, структурного, програмно-цільового, нормативного, контрольного-регулюючого [23]. В даний час у вітчизняній науці переважає структурний підхід до процесу управління оборотними засобами, що підтверджується рядом наукових досліджень в даній області. Структурний підхід до процесу управління оборотними засобами полягає в регулюванні окремих елементів оборотних засобів на основі статистичних, ретроспективних оцінок їх зміни. При цьому не враховується взаємний вплив елементів оборотних засобів один на одного, що в сучасних умовах господарювання, створює цілий комплекс проблем, пов'язаний з необхідністю оперативного зміни, як обсягу оборотних засобів, так і їх структури з метою забезпечення ефективного

використання оборотних засобів підприємств.

У сучасних умовах зростає необхідність ретельного аналізу оборотних засобів сільськогосподарського підприємства в розрізі зазначених вище елементів їх формування з метою виявлення резервів підвищення ефективності, яка полягає в тому, що діяльність будь-якої частини системи впливає на діяльність всіх інших її частин [40]. Будь-яке підприємство можна розглядати як складну відкриту систему, яка складається з підсистем, управляє, виробляє і має мету свого існування. Отже, до управління оборотними засобами підприємства необхідне застосування системного підходу.

Системний підхід в управлінні оборотними засобами полягає в регулюванні їх елементів відповідно до специфіки їх властивостей і зв'язків між ними. Це процес розробки рішень при управлінні та використанні оборотних засобів сучасних підприємств, що розглядається в прив'язці до тактичних цілей та завдань підприємства.

3.3. Інструментарій формування стратегії управління оборотними засобами підприємства

Для ефективного управління діяльністю аграрного підприємства життєво важливою умовою є здатність керівництва аналізувати успіх сільськогосподарського виробництва і цілеспрямованими діями забезпечувати його розвиток [3]. До факторів ефективного управління оборотними засобами підприємств відносяться всебічна оцінка умов їх формування і використання, а також підтримувана пропорційність, яка характеризується планомірністю забезпечення всіх стадій операційного циклу матеріальними і фінансовими ресурсами, прогнозуванням і реалізацією стратегії розширеного відтворення [12].

Першочерговим завданням стратегічного управління оборотними засобами підприємств є забезпечення безперервного здійснення

операційного циклу, стійка присутність даного суб'єкта на перспективних і стабільних ринках з конкурентоспроможною продукцією за ціною і якістю в умовах економіки, що безперервно змінюється.

На сучасному етапі економічного розвитку АПК можна виділити два напрями стратегії управління оборотними засобами підприємства: стратегічне планування та вирішення цільових установок (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Стратегія управління оборотними засобами підприємства

Стратегічне планування управління оборотними засобами зумовлює розробку політики управління в процесі функціонування операційного циклу, ефективного їх використання спрямованого на забезпечення матеріальними ресурсами процесу виробництва готової продукції та її реалізації з

отриманням доданої вартості, необхідної для авансування наступних циклів аграрного підприємства.

Стратегічне планування надає підприємству не тільки свою індивідуальність, але і визначеність, яка дозволяє підприємству отримати впевненість у результативності виконаних ним дій і подальшому успіху [23].

На думку А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової, стратегія управління розвитком підприємства повинна бути заснована на діяльності в стратегічних зонах господарювання в напрямку, який визначає розвиток всього підприємства [45].

Реалізація стратегії управління оборотним засобами базується на комплексі взаємопов'язаних інструментів:

- системний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, що сприяє оцінці динамічності, складу й структури оборотних засобів в рамках бізнес-процесів операційного циклу (постачання, виробництво, реалізація продукції, розрахунки та інвестиції), впливу чинників на ефективність їх використання, а також умов і особливостей аграрного виробництва;

- механізм реалізації стратегії відтворення оборотних засобів, що забезпечує безперебійне функціонування операційного циклу аграрного підприємства у взаємозв'язку всіх стадій кругообігу оборотних засобів з урахуванням потреб в матеріальних ресурсах, обсягу випуску готової продукції та її продажу на товарних ринках, ліквідності коштів в розрахунках, авансування вільних грошових коштів;

- контроль виконання внутрішньогосподарських планів і бюджетів, що сприяє оптимізації оборотних засобів у виробництві та обігу, збільшення обсягів продажу, зниження матеріальних витрат, підвищення ефективності використання оборотних засобів, забезпечення фінансової стійкості і платоспроможності аграрного підприємства;

- прогнозування індикативних показників елементів оборотних засобів та їх фінансування, що забезпечує побудову прогнозних трендів ефективності використання оборотних засобів і прогнозів за сукупним

обсягом продажів, розробку бізнес-планів і перспективних програм розвитку аграрного виробництва;

- розробка управлінських рішень щодо коригування політики ефективного кругообігу оборотних засобів за результатами аналізу та моніторингу операційного циклу аграрного підприємства.

Рішення стратегічних цільових установок, що виникають в процесі управління оборотними засобами підприємства, визначається не тільки постановкою перспективних цілей і завдань, а й забезпеченням умов їх виконання, способів коригування цільових індикаторів в умовах операційного циклу, що змінився, моніторингу результатів, необхідних для розробки заходів щодо розвитку прийнятої стратегії.

Стратегія управління оборотними засобами повинна бути ефективна і добре продумана. Одночасно стратегія не повинна бути непередбачуваною сумою ізольованих рішень. Швидше, кожне рішення повинно складати частину продуманої й зрозумілої стратегії. Інакше робота тільки в одному напрямку може виявитися контрпродуктивною для фінансового стану підприємства в цілому. Тому для успішної роботи в галузі управління оборотними засобами необхідно бути готовим до прийняття складних і компромісних рішень при виборі між кількома конфліктуючими можливостями (рис. 3.5).

Реалізація стратегії управління оборотними засобами вимагає вдосконалення інструментів і методів управління, що є найбільш прийнятним шляхом стабілізації діяльності аграрного підприємства та підвищення прибутковості підприємницьких структур, оскільки оборотні засоби проходять, все стадії виробничо-комерційного циклу та відрізняються тривалістю періоду обертання [5]. Результати наукових досліджень свідчать: нестача обігових засобів тягне за собою порушення виробничо-комерційного циклу, втрату ліквідності та низький рівень прибутку, а надлишок - невиправдано завищені розміри фінансування. Отже, виникає необхідність перспективного прогнозування оборотних засобів за їх видами.

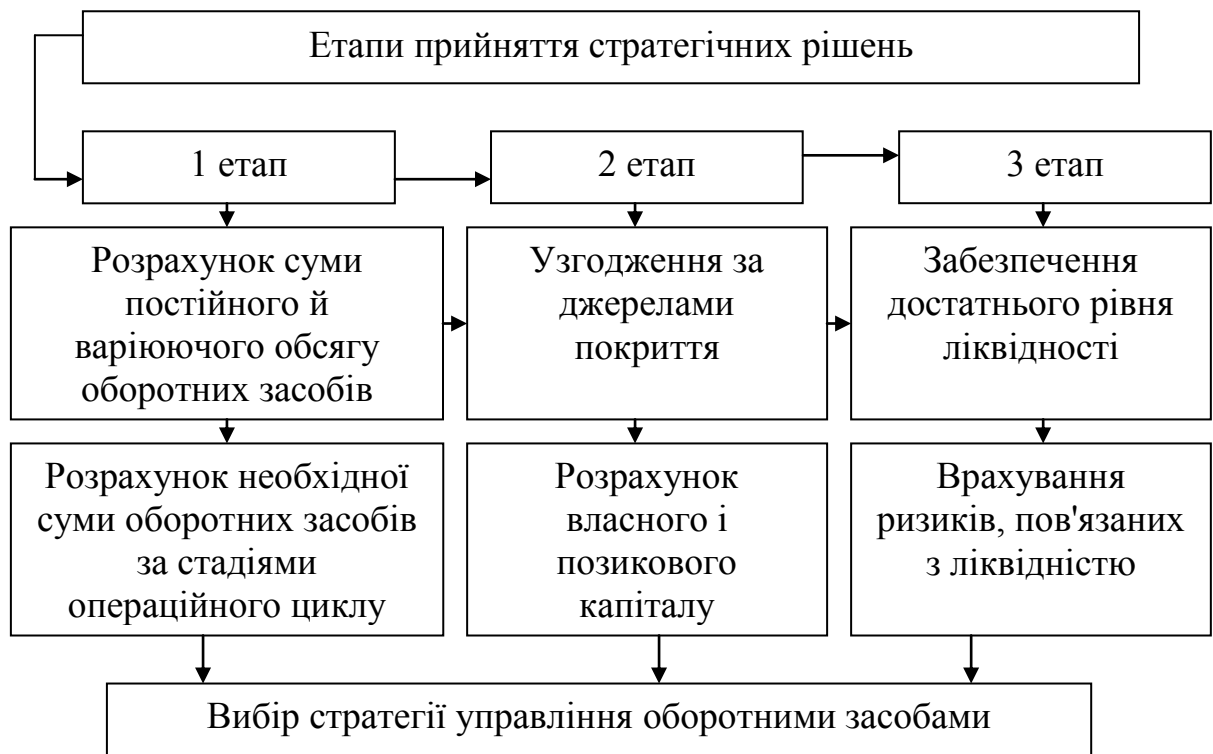


Рис. 3.5. Основні етапи прийняття стратегічних рішень

Прогнозування представляє собою - наукове передбачення напрямів розвитку економіки, окремих її елементів в майбутньому або пошук оптимальних способів досягнення поставлених цілей [2].

В силу невизначеності й ризикованості аграрного виробництва регулярне прогнозування служить необхідною умовою успішної економічної діяльності. До того ж передумовами для нього є сезонний характер сільськогосподарського виробництва, циклічні закономірності багатьох його процесів і закони розвитку живих організмів - учасників виробництва [8]. Системи прогнозування фінансово-господарської діяльності в залежності від обраної політики управління оборотними засобами досить різноманітні і за складом форм планів, кошторисів та бюджетів, і регламенту їх розробки і затвердження, і аналітичним напрямками планування [12].

В економічній літературі існують різні моделі прогнозування управління обіговими засобами, які засновані на методиках перспективних оцінок вартості оборотного капіталу, складу і структури, ефективності

використання елементів оборотних засобів, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на забезпеченість оборотними засобами бізнес-процесів операційного циклу.

З метою здійснення стратегічного планування управління оборотними засобами аграрного підприємства нами розроблена прогнозна модель, що дозволяє визначити перспективний напрямок політики управління формуванням і використанням оборотних засобів (рис. 3.6).

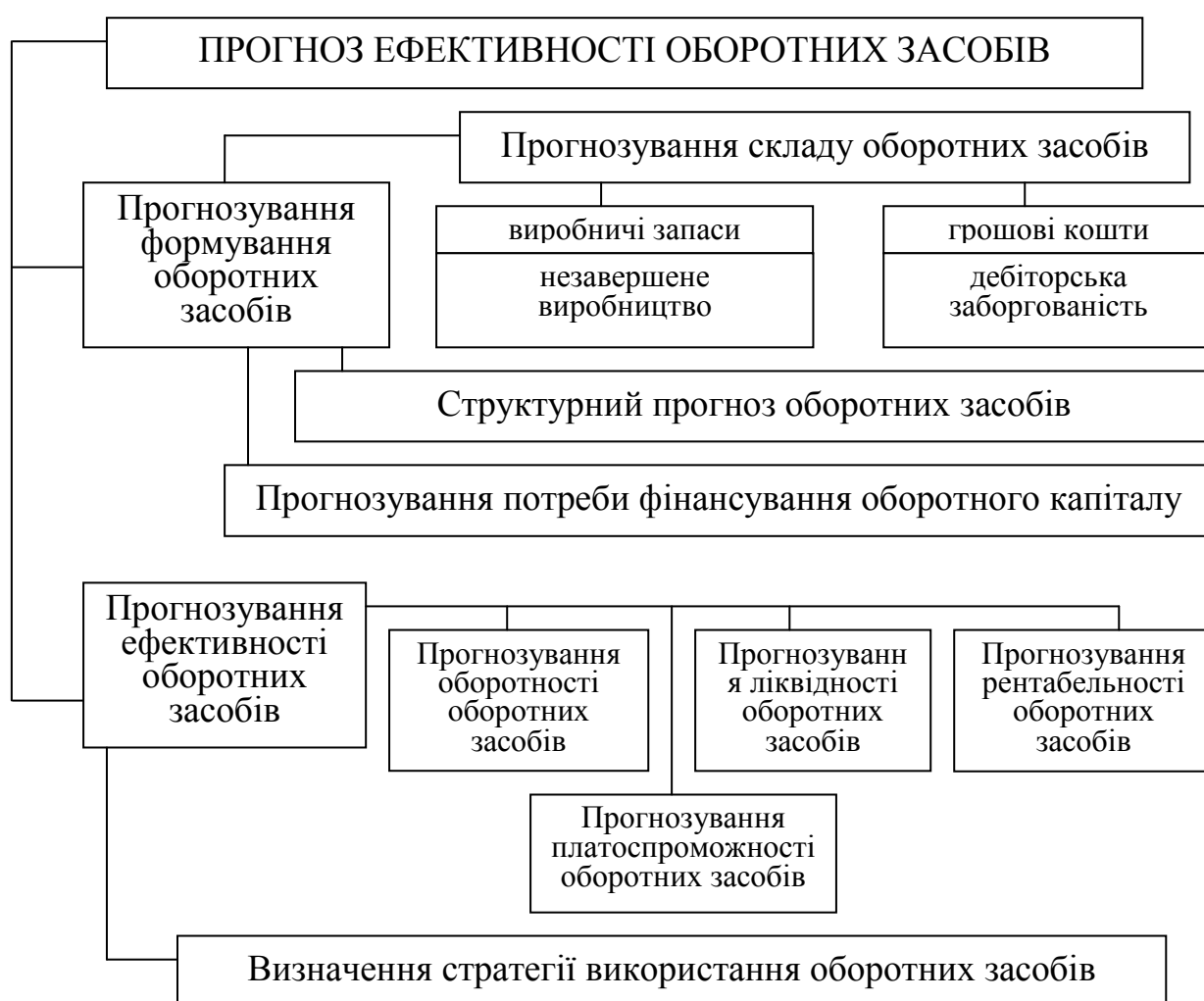


Рис. 3.6. Прогнозна модель управління оборотними засобами підприємства

Прогнозна модель включає два основних аспекти: прогнозування індикативних показників формування елементів оборотних засобів та показників ефективності їх використання. Прогноз формування оборотних засобів заснований на оцінці змін у складі елементів, динамічних

структурних зрушень, потреби фінансування оборотного капіталу. Прогноз ефективності використання оборотних засобів заснований на оцінці оборотності, ліквідності, платоспроможності рентабельності оборотних засобів аграрного підприємства.

За результатами проведеного дослідження слід зазначити, що з метою розвитку стратегії управління оборотними засобами аграрного підприємства необхідна розробка економічної політики, яка забезпечить безперервність процесу виробництва й реалізації продукції за допомогою рівномірного розподілу елементів оборотних засобів по всіх бізнес-процесам операційного циклу [12].

На основі запропонованих основних аспектів прийняття рішень при управлінні оборотними засобами підприємств на тактичному рівні та дослідження оптимальних інструментів різних типів політик, нами визначено послідовність і критерії розробки політики управління оборотними засобами, а також її структура і зміст для аграрного підприємства. На наш погляд планова політика управління оборотними засобами повинна бути заснована на стратегії підприємства, відповідної концепції розвитку підприємства, базуватися на елементах оперативного, поточного і перспективного планування з розкриттям цільових постановок всіх стадій відтворення.

Одним з напрямів розвитку стратегії аграрного підприємства є перспективне планування, необхідне для прийняття управлінських рішень. В основі перспективного планування аграрного підприємства нами запропонована прогнозна модель ефективності управління оборотними засобами, яка передбачає оцінку і побудова прогнозних трендів по критеріальним індикаторам елементів оборотних засобів на стадії їх формування та використання із застосуванням автоматизованого програмного продукту, що підвищує достовірність отриманих прогнозів і якість управлінських рішень.

Висновки до третього розділу

1. Важливим завданням дослідження є формування механізму коригування стратегії операційної діяльності підприємства шляхом впливу на величину факторів, що визначають обсяг виробництва і реалізації продукції. Дія цього механізму стає необхідним при виявленні невідповідності застосовуваної підприємством стратегії певними параметрами діяльності підприємства. В якості таких параметрів можуть виступати етап життєвого циклу підприємства (продукції), головна стратегія підприємства і ін. Механізм коригування стратегії має базуватися на економіко-математичних моделях і методах управління і носити кількісно певний характер.

2. Цільовим показником стратегії операційної діяльності є обсяг виробництва і реалізації продукції, а основним фактором, що робить на нього вплив, можна вважати обсяг оборотних засобів, що використовуються для його досягнення. Саме оборотні засоби як найбільш мобільна частина активів, невід'ємний елемент виробничого процесу, є рушійною силою операційної діяльності, забезпечуючи саму можливість виробництва і реалізації продукції. Виходячи з цього, основою для розробки класифікації стратегій операційної діяльності підприємства будемо вважати економіко-математичну модель, яка б пов'язала обсяг виробництва і реалізації продукції та оборотні засоби.

3. Запропоновано механізм вдосконалення методів стратегічного управління оборотними засобами та оборотним капіталом підприємства забезпечить безперебійне виконання виробничої програми, своєчасне і повне забезпечення фінансовими ресурсами необхідної потреби в оборотних засобах та відповідно, мати стійке фінансове становище.

4. В роботі запропонована авторська позиція щодо побудови моделі стратегічного управління оборотними засобами підприємств, заснованій на процесному підході, що має ґрунтуватися на взаємозв'язку наступних бізнес-процесів: розрахунково-інвестиційний процес, процес постачання,

виробництва, реалізації продукції, взаємозв'язок бізнес-процесів спрямований на безперебійне функціонування кожної наступної стадії операційного циклу сільськогосподарського підприємства, забезпечуючи безперервність кругообігу оборотних засобів, за допомогою виконання певних функцій управління.

5. Для реалізації стратегії управління оборотними засобами підприємства виділені два основних напрями: стратегічне планування та рішення цільових установок, послідовна реалізація яких сприяє розвитку й вдосконаленню управління оборотними засобами. Визначено, що реалізація стратегії управління оборотним засобами базується на комплексі взаємопов'язаних інструментів.

6. З метою здійснення стратегічного планування управління оборотними засобами аграрного підприємства нами розроблена прогнозна модель, що дозволяє визначити перспективний напрямок політики управління формуванням і використанням оборотних засобів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Економічної безпеки підприємств базується на використанні проєктного підходу та відрізняється тим, що діяльність із забезпечення економічної безпеки розглядається як проєкт, що володіє набором специфічних характеристик, успішність реалізації якого оцінюється за допомогою ієрархічної системи детермінант (фінансова, виробнича, інформаційна тощо), деталізованих в певних показниках, для яких обґрунтовані граничні значення, що дозволяє інтегрувати управління забезпеченням економічної безпекою в систему проєктного управління підприємства в цілому.

2. В сучасних умовах загрози та ризики економічної безпеки постійно змінюються, набувають нових форм, в більшій мірі диверсифіковані і, найголовніше, не завжди передбачувані. Запропоновано класифікацію загроз і ризиків економічної безпеки підприємства, яка згрупована по різним особливим ознаками і рівнями впливу.

3. Визначено, що стратегія операційної діяльності відображає цілеспрямований, якісно новий спосіб реалізації підприємством його операційної діяльності, вираженої в кількісних показниках. Раціональне управління оборотними засобами є ключовим фактором, що забезпечує функціонування підприємства при виробництві та реалізації продукції. Фактично сама стратегія операційної діяльності підприємства повинна будуватися на стратегії управління його оборотними засобами, оскільки вони потрібні й цікаві як об'єкт управління власними силами, а саме як ресурс, необхідний для виробництва і реалізації продукції підприємства.

4. С(Ф)Г «Нове» загальна виробнича площа становить 1478 га, у тому числі рілля – 1397 га. Найбільшу питому вагу у структурі посівних площ займають соняшник – 1003 га та озима пшениця – 475 га. Середня кількість працівників в 2019 році склала 15 осіб. Аналіз комплексної (рейтингової)

оцінки показав, що стан дуже високий, а саме А. Підводячи підсумок всього вище проаналізованого можемо сказати, що С(Ф)Г «Нове» є досить стабільним і майже всі показники вказують на позитивний результат діяльності господарства.

5. В С(Ф)Г «Нове» питання щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в загальному вигляді відноситься до компетенції керівника підприємства, тобто на підприємстві не створено служби економічної безпеки, але питання щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки відноситься також до обов'язків, як працівників економічної служби так і технічних служб (головного механіка, головного агронома тощо). В 2019 році С(Ф)Г «Нове» мав середній рівень економічної безпеки.

6. Виявлено, що стосовно до оборотних засобів підприємства функції управління реалізуються через планування обсягу грошових коштів, що інвестуються в різні види оборотних засобів, організацію раціонального процесу виробництва і реалізації продукції, облік і контроль фактичних показників ефективності використання оборотних засобів у порівнянні з плановими показниками і регулювання, тобто прийняття рішень, спрямованих на мінімізацію відхилень фактичних значень від планових.

7. Визначено інтегровану модель механізму управління оборотними засобами С(Ф)Г «Нове», яка заснована на системному підході до послідовного застосування його інструментів, а саме: аналіз, контроль, планування, прогноз. Доведено, що управління оборотними засобами в С(Ф)Г «Нове» це свідомий цілеспрямований вплив суб'єктів управління на оборотні засоби для отримання бажаного результату.

8. Запропоновано механізм вдосконалення методів стратегічного управління оборотними засобами та оборотним капіталом підприємства забезпечить безперебійне виконання виробничої програми, своєчасне і повне забезпечення фінансовими ресурсами необхідної потреби в оборотних засобах та відповідно, мати стійке фінансове становище.

9. В роботі запропонована авторська позиція щодо побудови моделі

стратегічного управління оборотними засобами підприємств, заснований на процесному підході, що має ґрунтуватися на взаємозв'язку наступних бізнес-процесів: розрахунково-інвестиційний процес, процес постачання, виробництва, реалізації продукції, взаємозв'язок бізнес-процесів спрямований на безперебійне функціонування кожної наступної стадії операційного циклу сільськогосподарського підприємства, забезпечуючи безперервність кругообігу оборотних засобів, за допомогою виконання певних функцій управління.

10. Для реалізації стратегії управління оборотними засобами підприємства виділені два основних напрями: стратегічне планування та рішення цільових установок, послідовна реалізація яких сприяє розвитку й вдосконаленню управління оборотними засобами. Визначено, що реалізація стратегії управління оборотним засобами базується на комплексі взаємопов'язаних інструментів.

11. З метою здійснення стратегічного планування управління оборотними засобами аграрного підприємства нами розроблена прогнозна модель, що дозволяє визначити перспективний напрямок політики управління формуванням і використанням оборотних засобів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навч. посібник / В. Андрійчук, Л. Багер. – КНЕУ, 1998. – 316 с.
2. Андросова Т. В. Особливості функціонування підприємств торгівлі в сучасному конкурентному середовищі. / Андросова Т. В., Ляшенко О. Ю. // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2011. - Вип. 2. - С. 26-30.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2009. – 358 с.
4. Ареф'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств: монографія / О.В. Ареф'єва, Т.Б.Кузьменко. – К.: Видавництво Європейського університету, 2015. – 170с.
5. Бассова О. О. Управління оборотним капіталом торговельних підприємств. / Бассова О. О. // Інвестиції: практика та досвід. - 2018. - № 11.- С. 49-54.
6. Бланк И. А. Управление оборотным капиталом: учеб. курс. М.: Перспектива, 2008. 356 с.
7. Бланк И.А. Управление активами / И.А. Бланк.– К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. – 720 с.
8. Близнюк О. Управління оборотним капіталом підприємств торгівлі з позиції функціонально-відтворювального та структурно-класифікаційного підходів. / Близнюк О. // Економічний аналіз. - 2019. - Т. 29 №1. - С. 68-77.
9. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук, [за ред. Т.Г. Васильціва]. – Львів: ЛКА, 2014. –386 с
10. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком / Г.Л. Вербицька // Фінанси України. – 2019. – № 4. – С. 34-41.

11.Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. / Вергал К. Ю. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2018. - № 3. - С. 33-40.

12.Вітлінський В. В. Системне використання об'єктивних показників ризику у фінансово-економічній сфері / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко, П. І. Верченко // Фінанси України. – 2000. – № 12. – С. 16–24.

13.Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – К.: КНЕУ, 2010. – 292 с.

14.Власова Н. О. Цілі та зміст політики формування оборотних активів торговельного підприємства. / Власова Н. О., Михайлова О. В. // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. Вип. 256. Т. 8. Дніпропетровськ, 2009. - С. 2068-2074.

15.Герасимова Л.Н. Управление ненормируемыми оборотными средствами / Л.Н. Герасимова // Аграрная наука. – 2015. – № 8. – С. 13–17

16.Герчанівська С.В. Стратегічне управління як механізм забезпечення ефективного розвитку вітчизняних підприємств / С.В. Герчанівська // Інноваційна економіка. – 2012. – № 1(27). – С. 79–81.

17.Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. / Горго І.О. // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. № 11. – С. 29-42.

18.Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. // Науковий вісник НУБіП України. - 2018. - № 284. - С. 288-298.

19.Гридчина О. С. Методичні засади планування потреби в оборотному капіталі підприємства у ринкових умовах. / Гридчина О. С. // Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль. - 2009. - № 10. - С. 25-34.

20.Давидов О. І. Зростання вартості підприємства як цільовий критерій управління. / Давидов О. І. // Економіка та управління підприємствами. -

2014. - № 9(159). - С. 186-195.

21.Донін Є. О. Політика управління оборотними активами сучасного підприємства. / Донін Є. О. // Фінанси, облік, банки. - 2017. - № 1 (22). - С. 231-240.

22.Караїм М. М. Управління економічною безпекою підприємства: методичні засади / М. М. Караїм, Л. Є. Сухимлин // Формування ринкових відносин в Україні. - 2015. - № 11. - С. 110-113.

23.Кінаш І.А. Управління сільськогосподарським підприємством з використанням інформаційних технологій. // Сталий розвиток економіки. - 2012. - №3- С. 50-53.

24.Корбутяк А. Г. Особливості управління оборотними активами підприємства. / Корбутяк А. Г., Цікал А. С. // Науковий огляд. - 2016. - Т.9(30). - С. 1-9.

25.Корнієнко Т.О. Методика оцінки рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств / Т.О. Корнієнко // Сталий розвиток економіки. – 2013. – №21. – С. 336-342

26.Кузенко Т. Б. Концептуальні підходи до планування економічної безпеки підприємства. Націоналізація і приватизація: минуле, теперішнє, майбутнє. Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія економічна. Вип. № 613. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2003. С. 51-60.

27.Кузьменко В. В. Сталий розвиток та економічна безпека: сфери взаємодії. Торгівля і ринок України : [темат. збірник наук. праць]. Голов. ред. О. О. Шубін. –Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. С.69-76.

28.Кушнірчук Ю. М. Проблеми трактування сутності категорії економічної безпеки. // Науковий вісник НЛТУ України. - Вип. 19.9. - 2019. - С. 205-210.

29.Лобода О. Управління оборотними засобами як основа формування стратегії операційної діяльності підприємства // Матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку

аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» 29-30 жовтня 2020 р. : В 2 т. – Том 1. – Дніпро : Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2020. – С. 55-56.

30.Лубкей Н. П. Система управління оборотними активами підприємства. / Лубкей Н. П., Крамарчук С. П. // Інфраструктура ринку. - 2018. Вип. 22. - С. 86-91.

31.Лук'янова В. В. Економічний ризик: навчальний посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К.: Академвидав, 2007. – 464с.

32.Лук'янова В. В. Оцінювання ризику і стійкість економічної системи / В. В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. – Серія «Економічні науки». – 2014. – №3. – Т.2. – С.33-39.

33.Марущак С. М. Комплексна оцінка ризику в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. // Наукові праці. Економіка. Чорноморський державний університет імені Петра Могили. - Випуск 86. 2008. - С. 108-114.

34.Новікова О. Ф.Економічна безпека: стан, проблеми, шляхи вирішення. Вісник ДонДУЕТ. Серія «Економічні науки». – 2010.- № 7. -. С.24- 31.

35.Окселенко Н. О. Організація управління оборотними активами сільськогосподарського підприємства. Modern directions of theoretical and applied researches. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer30/213.pdf>.

36.Орлик, О. В. Аналіз факторів впливу на економічну безпеку підприємств та методи захисту від загроз і нейтралізації їх наслідків [Текст] / О. В. Орлик // Тренди та інновації в сучасній економіці : колективна монографія / за ред. О. С. Іванілова. – Харків : ХНУБА, 2015. – С. 154–165.

37.Організаційне та методичне забезпечення виконання дипломних робіт для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізація «Управління фінансово-економічною безпекою» (на здобуття освітнього ступеня «Магістр») : навч. посіб. / І.П.Приходько, Г.Є.Павлова, Н.В.Бондарчук,Л.М.Васільєва,О.В.Чернецька,Т.М.Саванчук, С.В.Юрченко;

за заг. ред. І.П.Приходька. – Дніпро : Біла К.О., 2015. – 246с.

38. Попрозман Н.В. Формування стратегії економічного розвитку агропромислового виробництва. К.: ННЦ ІАЕ, 2015. 300 с.

39. Прус Н.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, сутність, принципи / Н.В. Прус // Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». – Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – Випуск №2. – 2014. – С. 675-679.

40. Райковська І. Т. Стратегічний аналіз в системі довгострокового управління підприємством. / Райковська І. Т. // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. - 2017. - № 1-2. - С. 84-92.

41. Ріщук Л. І. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві / Л. І. Ріщук, О. Ю. Кушлик // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2015. - № 1(2). - С. 77-82.

42. Сельський А. Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності. / Сельський А. // Вісник Національної академії державного управління. - 2012. - № 1. - С. 57-65.

43. Сельський А. Передумови виникнення та зміст стратегічного управління. / Сельський А. // Вісник Національної академії державного управління. - 2011. - № 4. - С. 32-39.

44. Соляник Л. Г. Організаційно-економічний механізм управління оборотними активами та джерелами їх фінансування. / Соляник Л. Г. // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2015. - № 4. - С. 67-73.

45. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ: КНЕУ. 2017. 418 с.

46. Стратійчук В. Стратегічне управління оборотними активами підприємств торгівлі / В. Стратійчук // Вісник КНТЕУ. - 2019.- № 5- С. 59-69

47. Сусліков С. В. Методологічні основи управління оборотними

коштами підприємства. / Сусліков С. В., Жмінська Л. А. // Науковий вісник Херсонського державного університету. - Економічні науки. - 2014. - Вип. 9. Ч. 6. - С. 121-124.

48.Фурса Т. П. Концептуальні засади управління оборотними активами підприємства. / Фурса Т. П. // Вісник Одеського національного університету. Економіка. - 2014. - Т. 19, Вип. 1(2). - С. 184-187.

49.Хаустова І. Є. Актуальні проблеми управління оборотними активами підприємства. / Хаустова І. Є. // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". – 2018- . № 19 (1295). - С. 64-67.

50.Черкашина М. В. Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства. / Черкашина М. В. // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 355-361.

51.Шевелев А. Е. Риски в бухгалтерском учете : [учебное пособие] / А. Е. Шевелев, Е. В. Шевелева. -М. : КНОРУС,- 2011. - 304 с.

52.Школьний О. О. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств : [монографія]. Умань : Уманський державний аграрний університет, 2007. 308 с.

53.Шлыков В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия/В.В.Шлыков. - С. Пб. : Алтея,- 1999. -315 с.

54.Штангрет А.М. Управління економічною безпекою підприємства за часовими горизонтами / А.М. Штангрет, М.М. Караїм // Наукові записки [Української академії друкарства]. - 2016. - № 1. - С. 201–206.

55.Янчева Л.М. Витрати: дефініції визначення та класифікація. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.- 2011. -Вип. 2. -С. 31-37.

56.Яріш П.М.Методи проведення аналізу фінансових результатів діяльності організацій // Управління розвитком. -2015.-№4(1 44). С. 159-162.

57.Ястремський О. Невизначеність, ризик, інтереси в моделюванні економічної політики / О. Ястремський // Банківська справа. – 2019. – №1. –

C.20-30.

58. Risk Management Standard 4360:1999 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.riskmanagement.com.ua>.

59. Variable and Absorption Costing. URL: <http://www.accountingverse.com/managerial-accounting/cvp-analysis/variable-and-absorption.html>.

60. Wilhams T.L. An integrated approach to risk management. Risk management. 1996. № 6. P. 22-27.

ДОДАТКИ

Оцінка майна та капіталу С(Ф)Г"Нове" за 2015-2019 рр., тис. грн.

№ з/п	Види активів (майна) та пасивів (капіталу)	Формула розрахунку	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р	Відношення у % 2019 р. до 2015 р.
	Майно - усього	Ф.№1: 1300	28624,1	77894,9	67024,9	74095,5	84384,0	294,80
1	Необоротні активи	Ф.№1: 1095	0,0	31321,4	29964,3	34931,9	57128,2	0,00
1.1	Основні засоби	Ф.№1: 1010	0,0	31321,4	29964,3	34931,9	57128,2	0,00
1.2	Довгострокові біологічні активи	Ф.№1: 1020	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
2	Оборотні активи	Ф.№1: 1195	28624,1	46573,5	37060,6	39163,6	27255,8	95,22
2.1	Запаси	Ф.№1: 1100	25713,0	40060,5	24520,0	25635,0	123654,0	480,90
2.3	Гроші, їх еквіваленти та поточні фінансові інвестиції	Ф.№1: 1160+1165	41,1	2,0	30,6	8,6	314,8	765,94
2.4	Інші оборотні активи	Ф.№1: 1190	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
2.5	Витрати майбутніх періодів	Ф.№1: 1170	2870,0	6511,0	12510,0	13520,0	14576,0	507,87
3	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	Ф.№1: 1200	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
	Капітал- усього	Ф.№1: 1900	28624,1	77894,9	67024,9	74095,5	84384,0	294,80
4.	Власний капітал	Ф.№1: 1495	28624,1	77894,9	67024,9	74095,5	84384,0	294,80
4.1	Зареєстрований (пайовий) капітал	Ф.№1: 1400	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
5.	Зобов'язання і забезпечення	Ф.№1: 1595+1695+1700	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
5.1	Довгострокові зобов'язання	Ф.№1: 1595	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
5.2	Поточні зобов'язання	Ф.№1: 1695	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
5.3	Поточна кредиторська заборгованість	Ф.№1: 1610+1615+1620+ +1621+1625+1630	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00

Оцінка руху та функціонального стану основних засобів С(Ф)Г"Нове" за 2015-2019 рр.

№ з/п	Показник	Формула розрахунку	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відношення у % 2019 р. до 2016 р.
<i>Вихідна інформація, тис. грн</i>								
1	Вартість основних засобів на п.р.	Ф.№1: 1011 (гр.3)	0,0	0,0	33810,7	34943,2	42852,1	-
2	Надійшло за рік	Ф.№5: 260 гр.5+6	0,0	3340,7	770,8	1066,0	10334,5	309,3-
3	Вибуло за рік	Ф.№5: 260	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
4	Вартість основних засобів на к. р.	Ф.№1: 1011 (гр.4)	0,0	33810,7	34943,2	42852,1	68777,5	203,4
5	Нараховано амортизації за рік	Ф.№1: 1012	0,0	2489,3	2489,6	2941,3	3729,1	149,8
6	Знос основних засобів: а) на п. р.	Ф.№1: 1012 (гр.3)	0,0	0,0	2489,3	4978,9	7920,2	-
	б) на кінець року	Ф.№1: 1012 (гр.4)	0,0	2489,3	4978,9	7920,2	11649,3	467,9
<i>Показники руху основних засобів</i>								
7	Річний приріст(+) або зменшення(-), тис.грн.	п.4 - п.1	0,00	33810,70	1132,50	7908,90	25925,40	76,7
8	Темп зростання (зниження), %	п.4 / п.1 x 100			103,35	122,63	160,50	-
9	Темп приросту (зменшення), %	п.8-100		-100,00	3,35	22,63	60,50	-
10	Коефіцієнт оновлення, %	п.2 / п.4 x 100		9,88	2,21	2,49	15,03	152,1
11	Коефіцієнт вибуття, %	п.3 / п.1 x 100			0,00	0,00	0,00	-
12	Період оновлення (можливого повного вибуття), років	100/ (п.10-п.11)		10,12	45,33	40,20	6,66	65,8
13	Коефіцієнт заміни (простого відтворення),%	п.3 / п.2 x 100		0,00	0,00	0,00	0,00	-
14	Коефіцієнт розширення, %	п.7 / п.2 x 100		1012,08	146,92	741,92	250,86	24,78
15	Період обороту, років	((п.1 + п.4)/ 2)/ п.5		6,79	13,81	13,22	14,97	220,5
<i>Показники функціонального стану основних засобів</i>								
16	Коефіцієнт зносу, %: а) на п. р.	п.6а / п.1 x 100			7,36	14,25	18,48	-
	б) на кінець року	п.6б / п.1 x 100			14,73	22,67	27,18	-
17	Коефіцієнт придатності, %: а) на початок року	100-16а		100,00	92,64	85,75	81,52	81,52
	б) на кінець року	100-16б		100,00	85,27	77,33	72,82	72,82

Фінансові результати діяльності С(Ф)Г "Нове" за 2015-2019 рр., тис. грн.

№ з/п	Показник	Формула розрахунку	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відношення у % 2019 р. до 2015 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф.№2: 2000	58766,00	81478,50	85646,60	75501,00	110197,30	187,52
2	Операційні витрати, у тому числі: а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	Ф.№2: 2050	55936,80	79763,50	82235,80	73563,00	98376,00	175,87
	б) адміністративні витрати;	Ф.№2: 2130	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	в) витрати на збут;	Ф.№2: 2150	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	г) інші операційні витрати.	Ф.№2: 2180	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
3	Валовий прибуток (збиток)	п1-п2а або	2829,20	1715,00	3410,80	1938,00	11821,30	417,83
4	Валовий прибуток (збиток) у % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	п3/п1 x 100	4,81	2,10	3,98	2,57	10,73	5,91
5	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	Ф.№2: 2190 (2195)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
6	Фінансові та інвестиційні доходи	Ф.№2: 2200+22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
8	Фінансовий результат до оподаткування	Ф.№2: 2290	2829,20	1094,30	2538,40	1097,30	11821,30	417,83
9	Витрати (дохід) з податку на прибуток	Ф.№2: 2300	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
10	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	Ф.№2: 2305	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
11	Чистий прибуток (збиток)	Ф.№2: 2350	2829,20	1094,30	2538,40	1097,30	11821,30	417,83
12	Чистий прибуток (збиток) у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	п11/п1 x 100	4,81	1,34	2,96	1,45	10,73	5,91
16	Чистий прибуток (збиток) у % до валового прибутку (збитку)	п11/п3 x 100	100,00	63,81	74,42	56,62	100,00	0,00

Оцінка фінансової стійкості С(Ф)Г"Нове" за 2015-2019 рр.

№ з/п	Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відношення у % 2019 р. до 2015 р.
1. Показники структури капіталу									
1.1	Коефіцієнт автономії	Ф.№1: 1495 / 1900	>0,5	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	100,00
1.2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Ф.№1: (1595+1695+1700)/1900	<0,5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
1.3	Коефіцієнт фінансового ризику	Ф.№1: (1595+1695+1700)/1495	<1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
1.4	Коефіцієнт довгострокового залучення	Ф.№1: 1595/(1495+1595)	Зменшення	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	100,00
1.5	Коефіцієнт структури залученого капіталу	Ф.№1: 1595/(1595+1695+1700)	Збільшення	-	-	-	-	-	-
2. Показники стану оборотних активів									
2.1	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Ф.№1: 1495+1595-1095	Збільшення	28624,10	46573,50	37060,60	39163,60	27255,80	95,22
2.2	Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	Ф.№1: (1495+1595-1095) / 1195	>0,1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	100,00
2.3	Коефіцієнт забезпеченості запасів	Ф.№1: (1495+1595-1095) / (1100+1110)	>0,5	1,11	1,16	1,51	1,53	0,22	19,80
3. Показники стану основного капіталу									
3.1	Коефіцієнт реальної вартості майна	Ф.№1: (1010+1100+1110)/1300	Збільшення	0,90	0,92	0,81	0,82	2,14	238,49
3.2	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	Ф.№1: 1010/1300	Збільшення	0,00	0,40	0,45	0,47	0,68	-
3.3	Коефіцієнт накопичення амортизації	Ф.№1: (1012+1002)/(1011+1001)	Збільшення	-	0,07	0,14	0,18	0,17	-
3.4	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	Ф.№1: 1195/1095	Збільшення	-	1,49	1,24	1,12	0,48	-

Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів С(Ф)Г"Нове" за 2015-2019 рр., тис. грн.

№ з/п	Показник	Нормативне значення	Формула розрахунку	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відношення у % (відхилення,+;-) 2019р. до 2015р.
1. Оцінка ліквідності									
1.1	Високоліквідні активи (A1)	≥П1	Ф.№1: 1160+1165	41,10	2,00	30,60	8,60	314,80	765,94
1.2	Середньоліквідні активи (A2)	≥П2	Ф.№1: 1125+1130+1135+1136+ +1155+1190+1200	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
1.3	Низьколіквідні активи (A3)	≥П3	Ф.№1: 1100+1110	25713,00	40060,50	24520,00	25635,00	123654,00	480,90
1.4	Найбільш строкові зобов'язання (П1)	≤А1	Ф.№1: 1615+1620+1625+1630	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
1.5	Короткострокові зобов'язання (П2)	≤А2	Ф.№1: 1600+1610+1660+1690+1700	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
1.6	Довгострокові зобов'язання (П3)	≤А3	Ф.№1: 1595	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
2. Оцінка оборотності оборотних активів									
3.1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	Ф.№2: 2000	58766,00	81478,50	85646,60	75501,00	110197,30	187,52
3.2	Середньорічна вартість оборотних активів	-	Ф.№1:(1195(гр.3)+1195(гр.4))/2	21787,50	37598,80	41817,05	38112,10	33209,70	152,43
3.3	Коефіцієнт обертання оборотних активів	Збільшення	п.3.1 / п.3.2	2,70	2,17	2,05	1,98	3,32	123,02
3.4	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	Зменшення	п.3.2 / п.3.1	0,37	0,46	0,49	0,50	0,30	81,29
3.5	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	Зменшення	360 / п.3.3	133	166	176	182	108	81

Оцінка ділової активності С(Ф)Г"Нове" за 2015-2019 рр.

№ з/п	Показник	Формула розрахунку	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відношення у % 2019р. до 2015р.
Вихідна інформація, тис. грн.								
1	Чистий дохід від реалізації продукції	Ф.№ 2: 2000	58766,00	81478,50	85646,60	75501,00	110197,3	187,52
3	Середньорічна вартість капіталу	Ф.№ 1: (1900 гр.3+1900 гр.4)/2	21787,50	53259,50	72459,90	70560,20	79239,75	363,69
4	Середньорічна вартість необоротних активів	Ф.№ 1: (1495 гр.3+1495 гр.4)/2	21787,50	53259,50	72459,90	70560,20	79239,75	363,69
5	Середньорічна вартість оборотних активів	Ф.№ 1: (1195 гр.3+1195 гр.4)/2	12160,70	15660,70	30642,85	32448,10	46030,05	-
6	Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів	Ф.№ 1: ((1100+11101)гр.3+(1100+1110гр.4))/2	19130,50	32886,75	32290,25	25077,50	74644,50	390,19
8	Середньорічна вартість власного капіталу	Ф.№ 1: (1495гр.3+1495гр.4)/2	21787,50	53259,50	72459,90	70560,20	79239,75	363,69
Показники ділової активності								
10	Загальний коефіцієнт обертання капіталу	п.1 / п.3	2,70	1,53	1,18	1,07	1,39	51,56
11	Фондовіддача необоротних активів, грн	п.1 / п.4	2,70	1,53	1,18	1,07	1,39	51,56
12	Коефіцієнт обертання оборотних активів	п.1 / п.5	4,8	5,20	2,79	2,33	2,39	49,79
13	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	360 / п.12	58	69	129	155	150	258,62
14	Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів	п.1 / п.6	3,07	2,48	2,65	3,01	1,48	48,06
15	Тривалість одного обороту оборотних виробничих фондів, днів	360 / п.14	117	145	136	120	244	208
16	Коефіцієнт обертання власного капіталу	п.1 / п.8	2,70	1,53	1,18	1,07	1,39	51,56
17	Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	360 / п.18	133	235	305	336	259	194

Комплексна (рейтингова) оцінка фінансового стану С(Ф)Г"Нове" за 2015-2019 рр.

№ з/п	Показники	Алгоритм розрахунку	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		Питома вага (Vi, %) в інтегрованому показнику
			Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	
1	Показники ділової активності												
1.1	Період оборотності оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів, днів	$\Phi. \text{№1: } (1100+1110(\text{гр.3})+(1100+1110(\text{гр.4})) / 2 * 360 / \Phi. \text{№2: } 1300$	240,60	1	151,99	5	173,44	4	121,84	6	318,45	0	9
1.2	Період оборотності активів, днів	$\Phi. \text{№1: } (1300(\text{гр.3})+1300(\text{гр.4})) / 2 * 360 / \Phi. \text{№2: } 2000$	133,47	10	235,32	10	304,57	10	336,44	10	258,87	10	9
2	Показники фінансової незалежності												
2.1	Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, %	$\Phi. \text{№1: } (1495+1595-1095)/1195 * 100 \%$	100,00	10	100,00	10	100,00	10	100,00	10	100,00	10	9
3	Показники рентабельності												
3.1	Рентабельність продажу, %	$\Phi. \text{№2: } \text{Прибуток} = 2290; \text{Збиток} = 2295 * 100 / \Phi. \text{№2: } 2000$	4,81	7	1,34	6	2,96	6	1,45	6	10,73	10	9
3.2	Рентабельність активів, % (загальна рентабельність (збитковість) капіталу)	$\Phi. \text{№2: } \text{Прибуток} = 2290; \text{Збиток} = 2295 * 100 / \Phi. \text{№1: } (1900(\text{гр.3})+1900(\text{гр.4}))/2$	12,99	10	2,05	7	3,50	8	1,56	6	14,92	10	9
3.3	Рентабельність капіталу, % (загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу)	$\Phi. \text{№2: } \text{Прибуток} = 2290 \text{ або } \text{Збиток} = 2295 * 100 / \Phi. \text{№1: } (380(\text{гр.3})+380(\text{гр.4}))/2$	12,99	10	2,05	6	3,50	7	1,56	5	14,92	10	9
4	Інші показники												
4.1	Знос основних засобів, % (коефіцієнт зносу основних засобів)	$\Phi. \text{№1: } 1012 / 1011 * 100$	-		7,36	10	14,25	10	18,48	10	16,94	10	7
	Інтегрований показник фінансового стану		8,46		8,65		8,57		8,55		7,65		100
	Рейтинг фінансового стану		A		A		A		A		A		-

Додаток К

Види робіт для забезпечення безпеки підприємства та їх виконавці

Підрозділ підприємства	Посада особи, що виконує певну роботу в галузі безпеки	Перелік робіт, що здійснюється
Виробничий відділ	Головний інженер, обліковець (бригадир)	Аналізує випуск продукції основними виробництвами в натуральному вираженні, виконання плану випуску продукції за обсягом та асортиментом, ритмічність виробництва, підвищення якості продукції, упровадження нової техніки і технологій, комплексної механізації й автоматизації виробництва, роботу устаткування, витрати матеріальних ресурсів, тривалість технологічного циклу, комплексність випуску продукції, розробляє заходи щодо скорочення трудомісткості виготовлення продукції, вирішує питання технічної й організаційної підготовки виробництва.
Відділ постачання	Начальник відділу	Забезпечує виробничі підрозділи підприємства матеріально-технічними ресурсами, розроблює проекти перспективних, поточних планів і балансів матеріально-технічного забезпечення виробничої програми, ремонтно-експлуатаційних нестатків підприємства і його підрозділів, складає баланси матеріально-технічного забезпечення, зведених таблиць по видах сировини, матеріалів тощо.
Бухгалтерія	Секретар, діловод, офісний службовець, головний бухгалтер	Здійснює організацію діловодства на підприємстві, відповідає за збереженість службових документів та інформації, яку вони містять, функціонування системи захисту документаційного фонду від незаконного доступу, втрату і несанкціоноване знищення документів, порушення правил користування документами.
Охоронна служба	Керівник підрозділу з охорони	Забезпечує охорону будівель та приміщень, обладнання та майна, керівництва та персоналу, заходів, що проводить фірма, перевезень матеріально-технічних цінностей, фінансових коштів; забезпечує контроль відвідувачів та транспорту.
Юридичний відділ	Юрист	Основними завданнями є: організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог законодавства, інших нормативних актів органом виконавчої влади, підприємством, їх керівниками та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків, а також представлення інтересів органу виконавчої влади, підприємства в судах.
Відділ збуту	Начальник відділу збуту, фахівець, бухгалтер	Здійснює організацію збуту продукції, формування збутової мережі, підготовку і висновок договорів на реалізацію продукції, планування постачань продукції відповідно до укладених договорів, облік відвантаженої продукції.
Відділ праці і заробітної плати	Начальник відділу кадрів	Основними завданнями є: забезпечення реалізації державної політики у сфері соціально-трудових відносин, оплати, охорони праці, належних умов та, організація ефективного співробітництва місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з профспілками та їх об'єднаннями, організаціями роботодавців та їх об'єднаннями; забезпечення реалізації державної політики у сфері додержанням законодавства про працю юридичними особами та фізичними особами, які використовують найману працю.



Додаток Л

Модель стратегічного управління оборотними засобами підприємств, заснована на процесному підході

