

**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**

« ____ » _____ **2021 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**Удосконалення механізму формування стратегії забезпечення
економічної безпеки аграрних підприємств**

**Виконав: студент
освітньо-професійної програми
«Управління фінансово-
економічною безпекою»
зі спеціальності
073 «Менеджмент»
Полохач В.В.**

Керівник: проф.Васільєва Л.М.

Дніпро – 2021

Форма № Н – 9.01
(затверджена наказом
МОН молодьспорту України
від 29 березня 2012 року №
384)

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 студенту

ПОЛОХАЧУ ВІТАЛІЮ ВАДИМОВИЧУ

- 1. Тема дипломної роботи** «Удосконалення механізму формування стратегії забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств»
керівник роботи Васільєва Леся Миколаївна, д.держ.упр., професор
затверджені наказом ДДАЕУ від «08» жовтня _____ 2021__ р. № 3180
- 2. Строк подання студентом роботи** – 10. 12. 2021 року. _____
- 3. Вихідні дані до роботи** Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», Указ Президента України від 11 серпня 2021 року №347/2021Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року», реєстри синтетичного, аналітичного обліку та фінансова звітність СТОВ «Дніпро-Н».
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** Теоретичні засади механізму формування стратегії забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств. Механізм формування стратегії забезпечення економічної безпеки на підприємстві. Удосконалення механізму формування стратегії забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств. Висновки і пропозиції.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** Декомпозиція стратегічної економічної безпеки підприємства як об'єкта управління. Етапи розробки стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства на основі сталого розвитку. Структура відділу фінансово-економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н». Схема областей економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____ лютий 2021 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади механізму формування стратегії забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств.	лютий 2021 р.	
2	Фінансово-економічна характеристика господарства. характеристика роботи служби фінансово-економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими	березень 2021 р.	
3	Механізм формування стратегії забезпечення економічної безпеки на підприємстві.	червень 2021 р.	
4	Удосконалення механізму формування стратегії забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств.	жовтень 2021 р.	
5	Висновки і пропозиції	листопад 2021 р.	
6	Оформлення дипломної роботи	грудень 2021 р.	

Студент _____ Полохач В.В._____
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Економічна безпека: сутність та зміст категорії	9
1.2. Класифікація економічної безпеки підприємства	16
1.3. Теоретичні основи щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства	23
Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	31
2.1. Фінансово-економічна характеристика СТОВ «Дніпро-Н»	31
2.2. Характеристика роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими	38
2.3. Стратегічні підходи щодо гарантування економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н»	44
Висновки до другого розділу	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	53
3.1. Система показників оцінки економічної безпеки підприємства в контексті розвитку стратегії економічної безпеки	53
3.2. Визначення «нижньої» та «верхньої» меж економічної безпеки в контексті розвитку стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства	61
3.3. Удосконалення механізму формування стратегії досягнення економічної безпеки аграрних підприємств	69
Висновки до третього розділу	76
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	87

РЕФЕРАТ

Тема «Удосконалення механізму формування стратегії забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств»

Дипломна робота: 80 ст. основного тексту, 4 табл., 5 рис., 10 додатків, 57 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до удосконалення механізму формування стратегії забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств.

Методи дослідження є результати фундаментальних та прикладних досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі теорії та методології економічної безпеки, ризикології, антикризового регулювання та управління, державної економічної політики тощо. Під час проведення дослідження використовувалися методи структурного, функціонального, історичного (ретроспективного), компаративного, аналізу, нормативний та позитивний макроекономічні підходи, аналітичні та розрахункові методи та ін.

Узагальнено теоретичні засади механізму формування стратегії забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств. Проаналізовано фінансово-економічну характеристику підприємства. Охарактеризовано роботу служби економічної безпеки підприємства та оцінено її стан за окремими складовими. Визначено стратегічні підходи щодо гарантування економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н». Запропоновано систему показників оцінки економічної безпеки підприємства в контексті формування стратегії забезпечення економічної безпеки. Визначено напрями удосконалення механізму формування стратегії досягнення економічної безпеки аграрних підприємств.

Результати використані СТОВ «Дніпро-Н» Верхньодніпровського району Дніпропетровської області.

Ключові слова

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ЗАГРОЗИ, МЕХАНІЗМ, ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ, УДОСКОНАЛЕННЯ

Ключевые слова

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, УГРОЗЫ, МЕХАНИЗМ, ПРЕДПРИЯТИЕ, СТРАТЕГИЯ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Keywords

ECONOMIC SECURITY, THREATS, MECHANISM, ENTERPRISE, STRATEGY, IMPROVEMENT

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Світова економічна криза, викликана пандемією нової коронавірусної інфекції Covid-19, суттєво загострив проблему досягнення економічної безпеки, як теоретичних, і з практичних позицій. Викликаний як самої пандемією, і заходами, реалізованими державою з її подолання, макроекономічний шок негативно позначився на економічній безпеці на всіх рівнях ієрархії господарської системи: глобальному, національному, регіональному та галузевому, окремих суб'єктів підприємництва та домогосподарств. При цьому вплив коронакризи на підприємства та організації різних галузей виявилось суттєво неоднаковим, що викликає необхідність поглибленого аналізу викликаних ним змін та механізмів впливу на галузевому рівні.

Всебічний аналіз процесів розвитку світової та національної економіки підтверджує наявність у них безлічі тенденцій та факторів, що надають позитивний та негативний вплив на розвиток економічних систем на макро-, мезо та мікрорівнях, що обумовлює необхідність формування теоретичних та методичних основ вирішення завдання сталого соціально-економічного розвитку держави, її господарюючих суб'єктів та всіх верств населення. Однак, слід визнати, що в даний час не в повному обсязі сформульовано науково обґрунтовані положення економічної теорії, стратегічного менеджменту, які необхідно використовувати для розробки концепцій сталого розвитку та досягнення економічної безпеки суб'єктів підприємництва.

Дослідженню механізму створення стратегії економічної безпеки аграрних підприємств присвячені наукові праці, серед яких роботи Андреева Т.Є., Баланюк І. Ф., Васильців Т., Вдовенко Л.О., Гнилицька Л.В., Єрмошенко М.М., Живко З.Б., Камлик М.І., Мойсеєнко І.П., Наливайко А.П., Фролов С., Хвесик М.А. та ін. Поряд з тим, як свідчать наукові дослідження

та практичні аспекти, ці питання потребують подальшого дослідження, що і зумовило вибір теми дипломного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних основ щодо удосконалення механізму формування стратегії забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних завдань:

– узагальнити теоретичні засади механізму формування стратегії забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств;

– проаналізувати фінансово-економічну характеристику підприємства;

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

– визначити стратегічні підходи щодо гарантування економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н»;

– запропонувати систему показників оцінки економічної безпеки підприємства в контексті формування стратегії забезпечення економічної безпеки;

– визначити напрями удосконалення механізму формування стратегії досягнення економічної безпеки аграрних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до удосконалення механізму формування стратегії забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств.

Методи дослідження є результати фундаментальних та прикладних досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі теорії та методології економічної безпеки, ризикології, антикризового регулювання та управління, державної економічної політики тощо. Під час проведення дослідження використовувалися методи структурного, функціонального, історичного (ретроспективного), компаративного, аналізу, нормативний та позитивний

макроекономічні підходи, аналітичні та розрахункові методи та ін.

Інформаційною базою дипломної роботи стали законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань удосконалення механізму розвитку стратегії забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці напрямів удосконалення механізму упорядкування стратегії забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств, а саме:

удосконалено:

- методичний підхід щодо механізму створення стратегії досягнення економічної безпеки аграрних підприємств, що включає п'ять блоків, що перманентно реалізуються: інформаційний, оцінка рівня розвитку ключових детермінант та рівня стратегічної економічної безпеки підприємства; ухвалення управлінських рішень з урахуванням виявлених стратегічних перспектив розвитку підприємства; розробка та реалізація варіативного інструментарію для коригування стратегії підприємства з метою підвищення рівня його розвитку; оцінка досягнутих результатів;

набуло подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат щодо дефініції «стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства є системою стратегічного планування та управління, в якій підприємство на основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, коригуючи свої цілі та завдання розвитку, визначає основні напрями диверсифікації та інтеграції виробничо-господарської діяльності, відповідно до яких структурні підрозділи розробляють свої функціональні стратегії та продуктові програми, орієнтуючись на запобігання загрозам та створення умов для сталого розвитку підприємства протягом усього періоду реалізації стратегії;

- підхід щодо виділення загроз економічній безпеці підприємства з погляду бізнес-процесів його функціонування: бізнес-процеси вдосконалення та розвитку, куди включаються: стратегічне управління, розвиток технологій,

управління проєктами, управління якістю; бізнес-процеси ведення основної діяльності включають: матеріально-технічне постачання та збут, виробничі процеси, маркетингову діяльність й продажі, обслуговування; допоміжні бізнес-процеси, що складаються з підтримки інфраструктури підприємства, інженерно-технічного забезпечення, інформаційного забезпечення, документообігу та управління персоналом;

- система показників оцінки економічної безпеки підприємства в контексті стратегії економічної безпеки, яка передбачає такі блоки забезпечення: безпеки необоротних активів; контроль матеріально-виробничих запасів; безпеки інвестиційної діяльності підприємства; безпеки під час роботи з контрагентами; безпеки грошових коштів; виявлення та усунення передумов фінансової нестійкості та можливого настання банкрутства підприємства; антикорупційна безпека.

Апробація одержаних результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дипломного дослідження доповідались та обговорювались на всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Підготовка фахівців на шляху до євроінтеграції: проблеми та перспективи» (м. Дніпро, 2021 р.), «Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень» (м. Дніпро, 2021 р.), «Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємства» (м. Дніпро, 2021 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 стаття, загальним обсягом 0,5 ум. друк. арк.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків, списку використаних джерел 57 найменувань, містить 4 таблиці, 5 рисунків, 10 додатків. Основний зміст дипломної роботи викладено на 80 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна безпека: сутність та зміст категорії

Системне дослідження поняття «економічної безпеки» та процесів її забезпечення включає розвиток концептуальних підходів до визначення суб'єктів економічної безпеки.

На думку деяких дослідників, розглядаючи світовий досвід визначення поняття економічна безпека, не можна виявити наявність єдиного підходу до цього поняття. Спільною для будь-якої національної позиції з цього питання є думка про те, що економічна безпека будь-якої країни є основою стабільного соціально-економічного розвитку та благополуччя нації [10].

В історичному контексті поняття «економічна безпека» передувало поняття «національна економічна безпека», що вперше з'явився в США за часів економічної кризи у 1970 році, а потім його почали використовувати у західній науковій літературі у 80-х роках ХХ ст. [24].

У СРСР гарантування економічної безпеки країни, протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам займалися різні державні структури, відповідальні за економічну безпеку суб'єктів підприємництва відповідних рівнів. Входження України у глобальний економічний простір, створення країни відкритої ринкової системи зумовило необхідність гарантування економічної безпеки суб'єктів підприємництва як з допомогою держави, а й власними силами і створення, в такий спосіб, єдиного плану економічної безпеки.

Зазначимо, що 11 серпня 2021 року був підписаний Указ Президента України «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» відповідно до якої «стратегія економічної безпеки України визначає шляхи досягнення цілей і реалізації пріоритетів національних інтересів у

сфері економічної безпеки, відповідно національним інтересам України відповідає сталий розвиток національної економіки, інтеграція України в європейський економічний простір, розвиток рівноправного взаємовигідного економічного співробітництва з іншими державами» [41].

Закладена інституційна основа економічної безпеки національної економіки дозволила продовжити розробку теоретичних та практичних підходів до створення формації гарантування економічної безпеки на макро-, мезо- та мікрорівнях, сформулювати найближчі та перспективні стратегічні цілі та завдання. При дослідженні національної економіки на макрорівні суб'єктно-об'єктних відносин у сфері економічної безпеки значний інтерес становить класифікація трьох основних підходів до визначення загроз національній економічній безпеці та способів боротьби з нею, розроблена Лебедко С. А. [29].

Аналіз економічного середовища на макро-, мезо- та мікрорівнях свідчить про високу динаміку і різноспрямованість ринкових процесів, що протікають. На розвиток економічного простору впливає безліч факторів, відображених у наведених концепціях, тому при розробці варіантів стратегій економічної безпеки можуть використовуватися положення, що містяться у всіх трьох концепціях, оскільки в сучасних умовах вони не є взаємовиключними, а підтверджують один одного. Слід зазначити, що трансформації концептуальних підходів до гарантування економічної безпеки відображають закономірності циклічного розвитку економіки та їх особливості, притаманні окремим фазам циклів, а також потребують розробки економічних засад вивчення актуальних аспектів економічної безпеки. У зв'язку з цим безперечний інтерес представляє перелік основних методологічних підходів, наведених Черниш О.В. та Тарасенко І.О. [55].

1. Безпека економічних систем, з точки зору теорії катастроф, відповідно до якої економічна система, близька до повного вичерпання власних ресурсів, не маючи необхідних ресурсів та інструментів запобігання загрозам, може втратити стійкість, аж до руйнування.

2. Безпека економічних систем у межах теорії ризиків, у якій ризик вважається основною категорією безпеки. Відповідно, запобігання загрози безпеці економічної системи відбувається шляхом виявлення ризиків та їх нейтралізації.

3. Безпека економічних систем у межах теорії конфліктів містить методи розпізнавання, регулювання та вирішення конфліктів з мінімальними витратами.

4. Безпека економічних систем у рамках теорії впорядкування та самоорганізації систем містить положення про необхідність знаходження та використання внутрішніх ресурсів для подолання кризи та безпечного розвитку.

5. Безпека економічних систем у рамках теорії тектології, відповідно до положень якої розглядаються фактори, що забезпечують рівновагу систем, випадки порушення рівноваги системи, що ведуть до негативних або позитивних змін [55].

Організація економічної безпеки на макро-, мезо- і мікрорівнях є структуру суб'єктів і об'єктів, що формується, характер взаємозв'язків між якими визначається динамікою розвитку в напрямку від вищого рівня управління (національна економіка) до середнього (галузі, міжгалузеві комплекси) і нижнього (підприємства).

Таким чином, методологічні та методичні підходи до визначення сутності та поняття «економічна безпека» суб'єктів та об'єктів слід розглядати в аналогічній послідовності.

На основі дослідження та узагальнення якісних характеристик різних концептуальних підходів, а також аналізу сучасних тенденцій розвитку світової та вітчизняної економік Судакова О.І. визначає «економічну безпеку як такий стан соціально-економічної системи держави, що стійко розвивається, яка дозволяє гарантовано забезпечувати захист національно-державних інтересів перед зовнішніх і внутрішніх загроз втрати стійкості розвитку» [46].

Як свідчить Лифар В.В., економічну безпеку можна визначати також як сукупність властивостей, що відображають «стан виробничої системи, яка сприяє досягненню цілей всієї економічної системи» [30]. Сокиринська І. Г. визначає економічну безпеку як «поєднання економічних, політичних та правових умов, яке забезпечує у довгостроковій перспективі виробництво максимальної кількості економічних ресурсів на душу населення ефективним способом» [43].

На нашу думку, при системному розгляді будь-яка категорія економічної науки має розглядатися як складна (багаторівнева, багатофункціональна тощо). Це цілком може бути віднесено і до категорії «економічна безпека». У конкретних же дослідженнях часто для спрощення аналізу ця категорія шляхом абстрагування спрощується і в чомусь навіть вихолощується. У результаті маємо ряд трактувань однієї й тієї категорії, які розходяться між собою у важливих моментах. Уникнути такої ситуації, на думку автора, можна лише використовуючи як методологічну основу дослідження метод системного підходу.

Можна привести багато інших підходів до трактування економічної безпеки, але навіть з проведеного короткого аналізу стає зрозуміло, що єдність думок щодо природи в тлумаченні та судженні цього поняття відсутня. Орлик О.В. наводить у своїй статті добірку різних визначення терміну «економічна безпека», що зустрічаються у вітчизняній літературі, і можна побачити в цій добірці великий розкид думок, безліч несхожих трактувань [35].

При цьому зазначені категорії мають такі трактування:

- «об'єкт» – це те, що існує поза нами і незалежно від нашої свідомості, зовнішній світ, матеріальна дійсність;

- «ситуація» (від середньовічного лат. *situatio* – становище) – поєднання умов та обставин, що створюють певну обстановку, може виникати чи зникати, змінюватися з часом і може бути оцінена вагами і висловлювати фіксований стан «об'єкта». Ми зараз не говоримо про те, що «ситуація» є

сприятливою чи несприятливою, ми говоримо про зміну вектора спрямованості ситуації у бік небезпеки чи захищеності. Критерій оцінки ситуації зазвичай привноситься ззовні (об'єктом, вищим стосовно даного об'єкту) або встановлюється самим об'єктом, або визначається з цілей і завдань, зразка/ідеалу тощо;

Небезпека - це умова для прояву загрози. Умова - це стан об'єкта, тобто ситуація. Небезпека, як і загроза, може бути зовнішня, внутрішня, прихована, потенційна, реальна, існуюча, уявна системна тощо. Загроза визначається як можлива небезпека комусь і для когось. Ліквідувати загрозу означає захистити об'єкт;

- поняття «захищеність» трактується як стан надійної безпеки, що передбачає наявність ситуації, за якої потрібно захищатися (наявність загрози);

- безпека – стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства та держави від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Безпека - це стан, протилежний поняттю небезпеки, тобто її відсутність.

Дослідження поняття «економічна безпека» багато авторів починають з розгляду терміну «безпека», що трактується як захищеність від впливу будь-яких загроз [2, 7, 16, 27, 37, 56].

Звичайно, у діяльності щодо гарантування економічної безпеки, як і в економічній політиці в цілому, має використовуватися програмно-цільовий підхід, який орієнтує нас на виділення пріоритетів та першочергове їх досягнення. У той же час, принципи комплексності та системності говорять нам про те, що реалізація заходів, спрямованих на підтримку сталого розвитку (тобто економічної безпеки) лише ключових (у вітчизняній практиці їх часто називають «стратегічно значущими») галузей економіки, призводить до втрати цілісності всієї системи гарантування національної економічної безпеки. Тобто, незважаючи на необхідність виділення пріоритетів, під час реалізації заходів щодо економічної безпеки слід

приділяти увагу всім її структурним складовим.

Враховуючи наявність в економічній літературі різних підходів до створення умов економічній безпеці підприємства, мінливість основ діагностики ступеня їх впливу на стан економіки, актуальною проблемою є розстановка пріоритетів, формування концептуальних основ та методики стратегічного гарантування економічної безпеки комерційних організацій з метою гарантування їхнього сталого розвитку в умовах захищеності декларованих інтересів від потенційних загроз.

Дослідження показали, що є як мінімум чотири підходи до поняття економічної безпеки підприємства; системний, ситуаційний, функціональний та процесний.

Прихильник системного підходу, Черевко О.В. вважає, що економічна безпека включає «стан організаційних, виробничих та юридичних відносин, матеріальних та інтелектуальних ресурсів, при якому забезпечується стабільність функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний розвиток реального сектора» [54].

На початку XXI століття широкого поширення набув ситуаційний підхід до управління економічною безпекою підприємства. Ярославський А. та О. Правдюк вважають, що економічна безпека – це такий стан економіки, за якого підприємство самостійно забезпечує стійкий соціально-економічний розвиток та підтримує необхідний ступінь конкурентоспроможності [57]. Костюк В. конкретизує цей похід компонентно, обґрунтовуючи, що в основі безпеки будь-якої соціально-економічної системи лежить адаптивність на основі стратегічного управління, політичного аналізу та інших видів раціональної діяльності, пов'язаних з майбутнім, на основі вивчення минулого та сьогодення [25].

Прихильником функціонального підходу, на наш погляд, є Трухан О.Л., який розглядає економічну безпеку підприємства як широке поняття, що включає фінансову, інтелектуальну, кадрову, політико-правову, екологічну, інформаційну та силову сфери [49].

На думку Ткаченко А.М., Резніков О.Л. економічна безпека підприємства, у свою чергу, є складовою системи безпеки підприємницької діяльності, поряд з техногенною, екологічною, інформаційною, психологічною, фізичною, науково-технічною та пожежною [48].

Функціональний та системний підходи є дуже широкими, тому намагаючись охопити всі функціональні галузі діяльності та системні одиниці, підприємство стикається з відсутністю конкретики навіть у якісній визначеності поняття своєї економічної безпеки. У цьому висока частка суб'єктивізму осіб, які здійснюють управління економічною безпекою підприємства. Крім того, детальна розробка та контроль за досягненням економічної безпеки підприємства ускладнюють практичну реалізацію цих двох підходів.

Згідно з процесним підходом, економічна безпека пронизує всі рівні організаційної структури підприємства. Вивчаються бізнес-процеси, що існують на підприємстві та їх вплив на економічну безпеку підприємства. Кожен процес при цьому на своєму виході сконцентрований на досягненні результатів, що забезпечують економічну безпеку господарської діяльності.

Однак обмежуватися процесним походом для управління стратегічною економічною безпекою недоцільно, оскільки не менш важливими залишаються ресурси як необхідна умова для здійснення різних процесів, особи, які здійснюють роботу між «входом» та «виходом» процесу, тобто дії, що здійснюються, а також контрагенти, здатні порушити процес. У зв'язку з цим існують методологічні передумови використання інноваційного (циклічного) підходу при формуванні стратегічної економічної безпеки підприємства. Цей підхід, на думку Черевко О. В., базується на застосуванні теорії економічних циклів, що ґрунтується на існуванні довгих, середніх та коротких хвиль економічного розвитку [54]. При цьому загрози економічній безпеці утворюються на стику таких хвиль і реалізуються у формі початку нового циклу економічного розвитку, або втраті конкурентних переваг. Іншими словами, можна говорити про існування точок біфуркації у

життєвому просторі підприємства, які зумовлюють інваріантність його розвитку під час життєвого циклу. Отже, необхідна трансформація даного підходу з метою його практичного застосування в процесі відстеження безпечного розвитку підприємства по кривій життєвого циклу, крім того, важливо встановити компоненти, що детермінують, стратегічної економічної безпеки підприємства та розробити методики їх оцінки. Таким чином, на наш погляд, створення умов економічній безпеці підприємства можливе шляхом досягнення перманентного сталого розвитку на основі трансформацій його життєвого циклу.

З урахуванням викладеного вище, можна дати авторське трактування категорії «економічна безпека підприємства». Це, стан захищеності його життєво важливих інтересів, як від внутрішніх, і зовнішніх загроз, тобто захист цілісності його структури, кадрового та інтелектуального потенціалу, інформації, власності, технологій, капіталу та прибутку, що забезпечується системою заходів спеціального правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного, соціального та іншого характеру.

1.2. Класифікація економічної безпеки підприємства

Нині питання комплексної, системної оцінки розвитку суб'єктів підприємництва, що функціонують на макро-, мезо- та мікрорівнях, набувають особливої актуальності. Важливість наукового осмислення проблем економічного розвитку, визначення практичних шляхів удосконалення процесів, що відбуваються у просторі світової економіки, національного господарства, галузей, корпоративних об'єднань та окремих підприємств, обумовлює необхідність формування системи стратегічного планування та управління стійким розвитком суб'єктів підприємництва.

Отже, економічна безпека підприємства характеризується багатьма її видами та підходами до визначення. У цьому, з метою формування комплексного визначення стратегічної економічної безпеки, необхідно

систематизувати вивчені вище підходи. І тому використовуємо класифікаційні ознаки, запропоновані І.А. Бланком [4]:

- ступінь економічної діяльності;
- функціональний вид економічної діяльності;
- характер прояву загроз економічним інтересам;
- джерело загроз економічним інтересам;
- характер механізмів захисту економічних інтересів, що використовуються;
- спрямованість використовуваних механізмів захисту економічних інтересів;
- тимчасовий період;
- ступінь управління;
- ступінь захищеності економічних інтересів;
- стійкість параметрів, які забезпечують захист економічних інтересів;
- легітимність використовуваних методів захисту економічних інтересів.

Розглянемо докладніше окремі види економічної безпеки підприємства відповідно до наведеної класифікації за основними ознаками.

1. За рівнем економічної діяльності можна назвати такі види економічної безпеки [1]:

- економічна безпека підприємства загалом. Це найбільш агрегований вид економічної безпеки, який інтегрує всі методи захисту економічних інтересів від різних загроз підприємству загалом;
- економічна безпека окремих структурних підрозділів (центрів відповідальності) підприємства. Така диференціація економічної безпеки визначає даний її вид як самостійний об'єкт управління у системі організаційно-господарської побудови підприємства;
- економічна безпека окремих господарських операцій підприємства. У загальній системі економічної безпеки підприємства такий її вид у цьому дослідженні розглядається як первинний об'єкт самостійного управління.

2. За функціональним видом економічної діяльності економічна безпека поділяється так [18]:

- економічна безпека поточної діяльності. Вона характеризує систему методів захисту інтересів підприємства від загроз у сфері виробництва та реалізації продукції, виконання робіт та (або) надання послуг;

- економічна безпека інвестиційної діяльності. Система цього виду економічної безпеки підприємства пов'язана з використанням механізмів захисту від загроз у сфері реального та фінансового інвестування;

- економічна безпека фінансової складової діяльності. Даний вид економічної безпеки підприємства пов'язаний із забезпеченням захисту його інтересів від загроз втрати контрольного пакета акцій, зниження їхньої ринкової вартості, зростання кредитних ризиків, нерационального впровадження прогресивних фінансових технологій та ін.;

- економічна безпека інших видів діяльності підприємства. Такі види економічної безпеки підприємства можуть формуватися для захисту економічної інформації, захисту активів від зловживань та крадіжок, використання страхових продуктів тощо.

3. За характером прояву загроз економічним інтересам виділено такі види економічної безпеки підприємства [8]:

- економічна безпека, орієнтована на нейтралізацію реальних загроз. Така формація економічної безпеки будується як відгук на реальні загрози економічним інтересам підприємства і характеризується терміновістю заходів реагування;

- економічна безпека підприємства, орієнтована на запобігання потенційним загрозам. Цей вид економічної безпеки спрямовано на захист економічних інтересів підприємства від ідентифікованих можливих загроз у майбутньому періоді і має, зазвичай, превентивний характер;

4. За джерелом загроз економічним інтересам можна назвати такі види економічної безпеки підприємства:

- економічна безпека підприємства, орієнтована на захист підприємства

від зовнішніх загроз (зовнішня економічна безпека). Цей вид економічної безпеки характеризує систему захисту економічних інтересів від несприятливих макроекономічних чинників, деструктивної поведінки партнерів чи конкурентів;

- економічна безпека підприємства, орієнтована захисту підприємства від внутрішніх загроз (внутрішня економічна безпека). Система цього виду економічної безпеки будується для захисту економічних інтересів підприємства від загроз, що генеруються факторами внутрішнього економічного середовища його функціонування;

5. За характером використовуваних механізмів захисту економічних інтересів розрізняються такі види економічної безпеки підприємства [20]:

- економічна безпека підприємства, що забезпечується внутрішніми механізмами захисту. Механізми такого захисту формуються у межах самого підприємства (наприклад, лімітування обсягів високоризикових економічних операцій, формування цільових страхових фондів тощо);

- економічна безпека підприємства, що забезпечується зовнішніми механізмами захисту. Система таких механізмів може включати зовнішнє страхування економічних ризиків, заходи щодо пристосування до негативних зовнішньоекономічних факторів.

6. За спрямованістю використовуваних механізмів захисту економічних інтересів економічна безпека поділяється на два види [23]:

- економічна безпека підприємства, що обмежує деструктивний вплив окремих факторів на економічні інтереси підприємства. В основу системи економічної безпеки підприємства такого виду нами закладається комплекс заходів щодо уникнення окремих видів загроз або зниження ймовірності їх реалізації;

- економічна безпека підприємства, що забезпечує компенсацію збитків, які завдають реалізовані загрози економічним інтересам підприємства. В основі цього виду системи економічної безпеки підприємства лежить комплекс заходів щодо мінімізації або компенсації

суми економічної шкоди під час реалізації ідентифікованих загроз.

7. За тимчасовим періодом також виділено два види економічної безпеки підприємства:

- економічна безпека, що забезпечує захист підприємства у поточному періоді (тактична економічна безпека). Цей вид економічної безпеки забезпечує захист економічних інтересів підприємства від загроз короткострокової дії щодо окремих економічних операцій, що завершуються в межах до одного року;

- економічна безпека, що забезпечує захист підприємства у стратегічному (довгостроковому) періоді (стратегічна економічна безпека). Такий вид економічної безпеки включає комплекс заходів захисту економічних інтересів підприємства від загроз у довгостроковому періоді.

8. За рівнем управління параметрами, що забезпечують захист економічних інтересів, економічна безпека поділяється на два види:

- економічна безпека, керована підприємством. Такий вид економічної безпеки характеризується можливістю сканування зовнішніх та внутрішніх загроз економічним інтересам та розробкою комплексу заходів щодо захисту підприємства від них;

- економічна безпека, яка не керується підприємством. Такий вид економічної безпеки характеризується неможливістю сканування зовнішніх та внутрішніх загроз економічним інтересам та нездатністю підприємства здійснювати захист від них. Прикладом некерованої економічної безпеки підприємств можуть бути природні аномалії, інфекційні захворювання, інфляційні процеси, рейдерські захоплення та ін.

9. За рівнем захищеності економічних інтересів було виділено такі види економічної безпеки підприємства [36]:

- висока економічна безпека підприємства. Такий вид економічної безпеки характеризує, з погляду, результат агресивної політики її формування;

- помірна (нормальна) економічна безпека підприємства. Цей ступінь

параметрів економічної безпеки, як правило, відображає результати помірної політики її формування;

- низька (недостатня) економічна безпека підприємства. Цей вид економічної безпеки характеризує ступінь її параметрів під час здійснення консервативної політики формування;

- економічна небезпека або відсутність економічної безпеки характерна для підприємства, коли навислі загрози та їх кількість не дозволяють розробити заходи щодо виходу його з такого стану. Підприємство у разі, зазвичай, самоліквідується.

10. За стійкістю параметрів, що забезпечують захист економічних інтересів, економічна безпека поділяється на два види:

- стійка економічна безпека підприємства, що характеризується низьким рівнем коливання значень основних її параметрів;

- нестійка економічна безпека підприємства, що характеризується високим рівнем коливання у динаміці значень основних її параметрів.

11. За легітимністю використовуваних методів захисту економічних інтересів поділяються такі види економічної безпеки [53]:

- економічна безпека, що забезпечується легітимними методами. Вона характеризується системою методів захисту економічних інтересів підприємства, що повністю відповідають чинним у країні правовим нормам;

- економічна безпека, що забезпечується нелегітимними методами. Вона характеризується системою методів захисту економічних інтересів підприємства від загроз, що суперечать чинним правовим нормам і є караними.

Викладена класифікація економічної безпеки підприємства дозволяє сформулювати комплексне визначення та цілеспрямовано здійснити оцінку стратегічної економічної безпеки його розвитку. Розгляд стратегічної економічної безпеки підприємства як об'єкта управління потребує здійснення певної декомпозиції цього поняття. Рівні декомпозиції економічної безпеки підприємства як об'єкта управління представимо рис. 1.1.



Рис. 1.1. Декомпозиція стратегічної економічної безпеки підприємства як об'єкта управління

Звідси, стратегічна економічна безпека підприємства є станом захищеності функціонуючого підприємства (підрозділів, господарських операцій), у якому механізм захисту від реальних та потенційних зовнішніх й внутрішніх загроз, як сукупність взаємозалежних структурних елементів, забезпечує його перманентний сталий розвиток і досягнення поставлених цілей у довгостроковому періоді.

На відміну від економічної безпеки, стратегічна економічна безпека, на наш погляд, спрямована на забезпечення в довгостроковому періоді перманентного сталого розвитку підприємства всупереч циклічним законам

його функціонування шляхом впровадження ефективного механізму захисту від реальних та потенційних загроз як сукупності взаємопов'язаних структурних елементів.

1.3. Теоретичні основи щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства

Результатом, який формалізує процес функціонування системи стратегічного управління, є розробка різних стратегій, кожна з яких включає таку найважливішу складову як гарантування економічної безпеки відповідного об'єкта управління.

Стратегія економічної безпеки підприємства прямо пов'язана зі стратегією його сталого розвитку. У рамках системи стратегічного менеджменту ієрархія стратегій може мати такий вигляд. Основною стратегією є стратегія розвитку підприємства. Оскільки найважливіша мета стратегії розвитку полягає у отриманні доходів від діяльності, збереження високого конкурентного статусу у зовнішньому середовищі протягом усього життєвого циклу, головною складовою стратегії є стратегія сталого розвитку підприємства [52].

Управління ефективністю і рентабельністю виробництва підприємства має особливе значення у періоди стабілізації й спаду активності довкілля, тобто у періоди, коли на підприємство виявляється сильний тиск ззовні, як різного виду загроз. Звідси випливає, що невід'ємною частиною стратегії сталого розвитку має бути стратегія гарантування економічної безпеки підприємства [22].

Тісний зв'язок стратегії сталого розвитку та стратегії гарантування економічної безпеки зумовлений тією обставиною, що стратегія економічної безпеки здійснюється за декількома напрямками: розпізнавання та визначення видів та розмірів загроз, здійснення різних заходів щодо запобігання та ліквідації загроз, а також розробка стратегічної програми дій

щодо впровадження та організації у структурних підрозділах підприємства рентабельних видів діяльності, здатних зберегти конкурентний статус підприємства у його ринкових сегментах.

Звісно ж, що стратегія гарантування економічної безпеки має бути несуперечливою та порівнянною зі стратегією розвитку, зокрема, сталого розвитку, маючи подібну методологічну та методичну основи.

Розробка стратегії економічної безпеки підприємства на основі сталого розвитку включає кілька етапів (блоків), що здійснюються паралельно-послідовно (рис. 1.2) [38]:



Рис. 1.2. Етапи розробки стратегії економічної безпеки підприємства на основі сталого розвитку

На основі алгоритму формування стратегії можна сформулювати авторське визначення поняття та зміст стратегії гарантування економічної

безпеки підприємства: стратегія гарантування економічної безпеки підприємства є системою стратегічного планування та управління, в якій підприємство на основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, коригуючи свої цілі та завдання розвитку, визначає основні напрями диверсифікації та інтеграції виробничо-господарської діяльності, відповідно до яких структурні підрозділи розробляють свої функціональні стратегії та продуктові програми, орієнтуючись на запобігання загрозам та гарантування сталого розвитку підприємства протягом усього періоду реалізації стратегії [38].

На першому етапі відбувається створення центру стратегічного управління та гарантування економічної безпеки підприємства. Це найважливіший етап формування стратегії, оскільки відповідальність за її реалізацію покладається на єдиний центр управління, який здійснює свою діяльність у системі багаторівневого простору, що включає ринкове середовище, процеси стратегічного планування, а також координацію та ув'язування цілей та завдань суб'єктів – представників просторів.

Етапи з другого по шостий розроблені відповідно до концептуального підходу при формуванні універсальної схеми етапів здійснення розвитку підприємств та корпорацій [4].

Другий етап – етап цілепокладання містить розробку місії та системи стратегічних цілей підприємства. Місія підприємства виконує дві основні функції: по-перше, відображає філософію та характеристики стратегічної стійкості, її сильні сторони та привабливість для всіх категорій персоналу. По-друге, місія підприємства відбиває привабливість його діяльності всіх зацікавлених суб'єктів, що є у зовнішньому середовищі.

Третій етап містить опис процедури та результатів стратегічного аналізу зовнішнього середовища та потенціалу підприємства. Цінність етапу стратегічного аналізу для стратегії економічної безпеки полягає в тому, що його результати дозволяють визначити реальні та потенційні можливості безпосереднього впливу зовнішніх загроз на слабкі сторони корпорації, яке

необхідно запобігти шляхом застосування заходів, передбачених стратегією економічної безпеки [15].

На четвертому етапі здійснюється стратегічний вибір напрямів розвитку підприємства, який забезпечить економічну безпеку. Якщо враховувати, що основою економічної безпеки підприємства є його сталий розвиток, то найперспективнішим стратегічним вибором напрямів розвитку підприємства буде використання стратегій диверсифікації та інтеграції. Стратегія диверсифікації у пов'язаних та незв'язаних галузях дозволяє підприємству збільшувати частку ринку, розширити номенклатуру виробленої продукції та налагодити додаткові канали збуту.

П'ятий етап розробки стратегії економічної безпеки підприємства є одним із найважливіших і найтрудомісткішим етапом, на якому всі структурні підрозділи, що входять до складу підприємства та спеціалізовані на виконанні певних функцій, формують власні функціональні стратегії. У процесі розробки функціональної стратегії повинна виконуватися обов'язкова вимога, відповідно до якої жодна з функціональних стратегій структурного підрозділу не повинна суперечити базовій стратегії всього підприємства, що реалізується в даний період часу. Таким чином, загальне керівництво підприємства та керівники структурних підрозділів мають працювати із «загальним вектором цілей» [13].

Структурний підрозділ підприємства, що займається персоналом, розробляє функціональну стратегію соціального розвитку. Кадрова складова є основою потенціалу корпорації. Від наявності яскраво виражених мотивів до праці залежить згуртованість персоналу, його зацікавленість у досягненні ефективних результатів роботи підприємства [31].

В основі стратегії соціального розвитку має лежати науково обґрунтований методологічний підхід до визначення провідного мотиву трудової діяльності персоналу корпорації. У зв'язку з цим найбільш доцільним є методологічний підхід, який пропонує класифікувати провідні мотиви до трудової діяльності за трьома типами: прагнення грошової

винагороди; пристосування цілей організації до своїх цілей; ототожнення своїх цілей з цілями організації [51].

Приватними показниками, що характеризують ступінь реалізації стратегії соціального розвитку, є показники втрат робочого дня та рівня оплати праці за категоріями персоналу. Зіставлення значень зазначених показників, з аналогічними середніми значеннями виробничого сектору, дозволяє виявити ступінь економічної та соціальної безпеки підприємства. Характеристика структури кадрового потенціалу визначає можливості сталого розвитку підприємства у стратегічній перспективі.

Функціональна стратегія служби безпеки підприємства здійснює управління двома основними напрямками його діяльності, що відбивають функціональне призначення служби. Відповідно до першого напрямку служба безпеки реалізує функцію постійного контролю та безпосередньої ліквідації зовнішніх та внутрішніх загроз корпорації. Стратегія гарантування безпеки відповідно до першого напрямку вирішує такі завдання: забезпечує захист комерційної таємниці та конфіденційної інформації; забезпечує безпеку та захист споруд; забезпечує фізичну безпеку персоналу; підтримує технічну та протипожежну безпеку; забезпечує економічну безпеку.

Відповідно до другого напрямку функціональне призначення служби безпеки, відображене у стратегії у вигляді підсистеми процедур, спостережень та заходів реагування, полягає в тому, щоб своєчасно розпізнати потенційні загрози корпорації, оцінити їх характер, розміри загроз та запропонувати заходи щодо їх ліквідації для забезпечення майбутнього стійкого та безпечного розвитку підприємства. Завданнями, відображеними у другій складовій функціональної стратегії, є: проведення конкурентної розвідки; спостереження за безпекою господарсько-договірної діяльності; проведення інформаційно-аналітичної роботи; здійснення експертних перевірок механізму системи економічної безпеки [47].

Результати роботи служби безпеки за другим напрямом функціональної стратегії гарантування безпеки оформлюються як система розрахунково-

аналітичних матеріалів. Стратегічне завдання служби безпеки полягає у реалізації заходів щодо мінімізації сумарних втрат від загрози та розробки пропозицій щодо «розчищення» простору виробничо-господарської діяльності підприємства для організації нових видів рентабельних виробництв та підтримки режиму сталого розвитку.

Розрахункова частина аналітичних матеріалів містить оцінку розміру втрат від загрози, тривалість періоду впливу загрози на підприємство, обсяг необхідних витрат на ліквідацію загрози та розрахунок періоду часу на ліквідацію загрози. Прикладний характер даного напрямку функціональної стратегії служби безпеки полягає у розробці рекомендацій щодо економічної безпеки та сталого розвитку стосовно конкретних умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

На шостому етапі здійснюється розробка продуктових програм. Продуктові програми включають плани оновлення продукції за номенклатурою та асортиментом. Метою розробки нових продуктових програм є забезпечення рентабельності та економічної безпеки виробництва. Організаційно-управлінські заходи щодо створення нових виробничих програм підприємства передбачають перехід на нову стратегію виробництва, випереджаючи галузевих конкурентів та збільшуючи за їх рахунок свою частку виробництва.

На основі алгоритму формування стратегії сформульовано авторське визначення поняття «стратегія економічної безпеки підприємства» є системою стратегічного планування та управління, в якій підприємство на основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, коригуючи свої цілі та завдання розвитку, визначає основні напрями диверсифікації та інтеграції виробничо-господарської діяльності, відповідно до яких структурні підрозділи розробляють свої функціональні стратегії та продуктові програми, орієнтуючись на запобігання загрозам та забезпечення сталого розвитку підприємства протягом усього періоду реалізації стратегії.

Висновки до першого розділу

1. Системне дослідження поняття «економічної безпеки» та процесів її досягнення включає розвиток концептуальних підходів до визначення суб'єктів економічної безпеки. З урахуванням викладеного матеріалу в дослідженні, можна дати авторське трактування категорії «економічна безпека підприємства». Це, стан захищеності його життєво важливих інтересів, як від внутрішніх, і зовнішніх загроз, тобто захист цілісності його структури, кадрового та інтелектуального потенціалу, інформації, власності, технологій, капіталу та прибутку, що забезпечується системою заходів спеціального правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного, соціального та іншого характеру.

2. Відзначено, що економічна безпека підприємства характеризується багатьма її видами та підходами до визначення. У цьому, з метою формування комплексного визначення стратегічної економічної безпеки, необхідно систематизувати вивчені вище підходи. І тому використовуємо наступні класифікаційні ознак: ступінь економічної діяльності; функціональний вид економічної діяльності; характер прояву загроз економічним інтересам; джерело загроз економічним інтересам; характер механізмів захисту економічних інтересів, що використовуються; спрямованість використовуваних механізмів захисту економічних інтересів; тимчасовий період; ступінь управління; ступінь захищеності економічних інтересів; стійкість параметрів, які забезпечують захист економічних інтересів; легітимність використовуваних методів захисту економічних інтересів.

3. Встановлено, що основною стратегією є стратегія розвитку підприємства. Оскільки найважливіша мета стратегії розвитку полягає у отриманні доходів від діяльності, збереження високого конкурентного статусу у зовнішньому середовищі протягом усього життєвого циклу, головною складовою стратегії є стратегія сталого розвитку підприємства.

Управління ефективністю і рентабельністю виробництва підприємства має особливе значення у періоди стабілізації й спаду активності довкілля, тобто у періоди, коли на підприємство виявляється сильний тиск ззовні, як різного виду загроз. Звідси випливає, що невід'ємною частиною стратегії сталого розвитку має бути стратегія досягнення економічної безпеки підприємства.

4. Відмічено, що стратегія досягнення економічної безпеки підприємства є системою стратегічного планування та управління, в якій підприємство на основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, коригуючи свої цілі та завдання розвитку, визначає основні напрями диверсифікації та інтеграції виробничо-господарської діяльності, відповідно до яких структурні підрозділи розробляють свої функціональні стратегії та продуктові програми, орієнтуючись на запобігання загрозам та досягнення сталого розвитку підприємства протягом усього періоду реалізації стратегії.

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Фінансово-економічна характеристика СТОВ «Дніпро-Н»

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Дніпро-Н» (далі СТОВ «Дніпро-Н») розташоване у Верхньодніпровському районі Дніпропетровської області. Відстань до м. Дніпропетровськ – 90 км. Місце знаходження СТОВ «Дніпро-Н»: Україна, 51606, Дніпропетровська обл., Верхньодніпровський р-н, село Пушкарівка, вулиця В. Ілляшевської, будинок 28. Дата заснування 03.03.2000 р. Директор Кукса Анатолій Іванович.

СТОВ «Дніпро-Н» є самостійною юридичною особою з орендними відносинами. Основними галузями є рослинництво, а вид економічної діяльності відповідно вирощування зернових культур. У 2020 році земельна площа у СТОВ «Дніпро-Н» склала 2297 га. СТОВ «Дніпро-Н» спрямоване на вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

У сучасних соціально-економічних умовах функціонування будь-якого суспільства та держави фінансове управління перетворюється на центральний механізм управління, реалізується через відносно самостійні завдання, вирішення яких спрямоване на забезпечення всіх суб'єктів підприємництва фінансовими ресурсами та досягнення синергетичного ефекту від управлінських дій.

Фінансове управління діяльністю підприємств – це процес впливу суб'єктів управління на формування та використання фінансових ресурсів через використання сукупності різних форм та методів з метою досягнення конкретних результатів в операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності та забезпечення синергетичного ефекту від взаємодії та комплексного

використання всіх складових управління. Метою фінансового управління є забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності його фінансової діяльності.

На наш погляд, основними завданнями такого аналізу можуть бути:

- забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів, необхідного для здійснення запланованої діяльності;
- забезпечення найбільш ефективного використання фінансових ресурсів;
- оптимізація грошового обороту;
- забезпечення мінімізації рівня фінансового ризику;
- проведення фінансового аналізу та планування фінансового забезпечення.

На нашу думку, доцільно фінансові показники систематизувати в такі блоки:

- показники ліквідності та платоспроможності;
- показники фінансової стійкості;
- показники рентабельності;
- показники ділової активності.

Дані блоки складаються із традиційних фінансових показників. До першого блоку відносяться: коефіцієнт покриття (загальної ліквідності), коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами, коефіцієнт мобільності активів, коефіцієнт простроченої дебіторської заборгованості, коефіцієнт простроченої кредиторську заборгованість.

До другого блоку входять показники: коефіцієнт автономії (незалежність), коефіцієнт залежності, фінансовий важіль, коефіцієнт маневреності власного капіталу, частка заборгованості з банківських кредитів у складі позикового капіталу

До третього блоку відносяться: рентабельність продукції (послуг), рентабельність активів (майна), рентабельність власного капіталу,

рентабельність позикового капіталу.

Четвертий блок складається з показників: коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності основних засобів, коефіцієнт оборотності кредиторську заборгованість, частка оборотних засобів у активах.

Характеризуючи розмір підприємства нам необхідно проаналізувати майно суб'єкта підприємництва, його капітал, рух та функціональний стан основних засобів. Тому проаналізуємо актив балансу на основі форми №1 «Баланс», а саме її актив (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка майна ТОВ «Дніпро-Н» за 2016-2020 рр., тис. грн.

Види активів (майна)	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відношення у % 2020р. до 2016р.
Майно - усього	2566,9	2659,0	3128,0	4795,0	8538,0	332,62
Необоротні активи	799,8	844,0	749,0	1085,0	4805,0	600,78
Основні засоби	750,8	807,0	722,0	1016,0	4732,0	630,26
Довгострокові біологічні активи	49,0	37,0	27,0	69,0	73,0	148,98
Оборотні активи	1767,1	1815,0	2379,0	3710,0	3733,0	211,25
Оборотні виробничі фонди	819,3	1071,0	1668,0	2491,0	2823,0	344,56
Виробничі запаси	77,5	43,0	75,0	55,0	104,0	134,19
Фонди обігу	947,8	744,0	711,0	1219,0	910,0	96,01
Готова продукція і товари	72,6	159,0	67,0	185,0	602,0	829,20
Поточна дебіторська заборгованість	825,5	563,0	641,0	302,0	52,0	6,30
Грошові кошти та фінансові інвестиції	49,7	22,0	3,0	732,0	256,0	515,09

Таким чином можемо зробити висновок, що загальна сума майна у СТОВ «Дніпро-Н» за досліджуваний період зросла в три з половиною рази. Це відбулося за рахунок збільшення необоротних активів, а саме основних засобів в шість разів. Оборотні активи також зросли в основному за рахунок збільшення грошових коштів.

Щодо проведення аналізу капіталу підприємства, то використовують пасив балансу, який складається з двох частин: власний капітал та зобов'язання при цьому застосуємо форму №1 «Баланс», а саме пасив (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Оцінка капіталу ТОВ «Дніпро-Н» за 2016-2020 рр., тис. грн.

Види пасивів (капіталу)	2016 р.	2017р.	2018р.	2019 р.	2020 р.	Відношення у % 2020 р. до 2016 р.
Капітал - усього	2566,9	2659,0	3128,0	4795,0	8538,0	332,62
Власний капітал	2059,3	1798,0	2319,0	3201,0	4096,0	198,90
Статутний капітал	19,1	19,0	7,0	7,0	7,0	36,65
Зобов'язання	507,6	861,0	809,0	1594,0	4442,0	875,10
Забезпечення наступних витрат і платежів	137,7	131,0	353,0	803,0	696,0	505,45
Довгострокові зобов'язання	235,8	181,0	127,0	334,0	3294,0	1396,95
Поточні зобов'язання	134,1	549,0	329,0	457,0	452,0	337,06
Кредиторська заборгованість	103,0	137,0	112,0	171,0	142,0	137,86

Щодо аналізу капіталу підприємства, то можна побачити значне зростання як власного капіталу (332,62%) при цьому власний капітал збільшився майже в 2 рази. Значно збільшилась і кількість зобов'язань, переважно довгостроковий, на 1396,95%.

Відмітимо, що особливості сільського господарства створюють об'єктивну основу функціонування основних засобів, зокрема визначаючи трансформацію їхньої вартості, пропорції відтворення, потреби в основних засобах за видами тощо. Прояв особливостей відтворення основних засобів сільського господарства (високої фондомісткості виробництва, низької швидкості обороту капіталу, низької інвестиційної привабливості в ході реального використання ресурсу) представлено нами як фактор, визначальний результат діяльності суб'єктів аграрного сектора, спрямований на відтворення споживаних матеріальних чинників виробництва.

Таким чином, проведемо функціональний аналіз основних засобів за досліджуваній період. Для аналізу ми будемо використовувати форму №1 «Баланс» та форму №5 «Примітки до річної фінансової звітності» в цифровому вигляді представимо це у вигляді таблиці «Оцінка руху та функціонального стану основних засобів СТОВ «Дніпро-Н»» (додаток А).

Зазначимо, що вартість основних засобів у 2020 році у порівнянні з 2016 роком збільшилась на 132%. Зміна цих показників призвела до збільшення показника річного приросту, що в нашому випадку річний приріст вартості основних засобів в 2020 р. склав 3868,00 тис. грн. При цьому темп зростання та темп приросту збільшилися на 38,16%, а коефіцієнт оновлення підвищився на 78,84%. Коефіцієнт зносу на кінець 2020 року, порівняно з кінцем 2016 року знизився на 22,86%.

За допомогою даних фінансової звітності ми зможемо визначити ступінь використання фінансових ресурсів. Для аналізу ми будемо використовувати форму №2 «Звіт про фінансові результати». Тому пропонуємо розрахувати та проаналізувати таблицю «Фінансові результати діяльності СТОВ «Дніпро-Н»» (додаток Б). Таким чином, робимо висновок, що дохід від реалізації у 2020 році порівняно з 2016 роком зріс до 9869,00 тис. грн., а це майже в 3,5 рази більше в порівнянні з базовим роком. За рахунок цього збільшився відповідно і чистий дохід. За досліджуваній період СТОВ «Дніпро-Н» також отримав збільшення валового прибутку,

прибутку від операційної діяльності (в 3 рази) та прибутку від звичайної діяльності (в 4 рази), що показує покращення фінансового стану підприємства. Відмітимо, що і зростання чистого прибутку на 299,91% характеризує тенденції щодо позитивної зміни в діяльності підприємства.

Відмітимо, що існуючі підходи до аналізу фінансової стійкості часто зводяться до оцінки платоспроможності, не враховуючи необхідності як підтримки системної рівноваги, а й забезпечення еволюційного розвитку економічної системи. Однак очевидно, що ступінь стійкості змінюється під впливом різних зовнішніх і внутрішніх факторів. Основними з яких, на нашу думку, є: становище підприємства на товарному ринку; виробництво та випуск дешевої продукції, що користується попитом; його потенціал у діловому співробітництві; ступінь залежності від зовнішніх кредиторів та інвесторів; наявність неплатоспроможних дебіторів; ефективність господарських та фінансових операцій.

Фінансовий важіль є відношенням позикового капіталу компанії до власних коштів, він характеризує ступінь ризику та стійкість підприємства. Чим менший фінансовий важіль, тим стійкіше становище. З іншого боку, позиковий капітал дозволяє збільшити коефіцієнт рентабельності власного капіталу, тобто. Отримати додатковий прибуток на власний капітал.

Пропонуємо розрахувати та проаналізувати таблицю «Оцінка фінансової стійкості СТОВ «Дніпро-Н»» (додаток В). За результатами проведених розрахунків показників фінансової стійкості можна зробити наступний висновок, що всі показники відповідають встановленим нормативам та спостерігається позитивна динаміка їх росту. При такому рівні фінансової стійкості вартість запасів і витрати покриваються сумою власних джерел та довгостроковими позиковими джерелами – це є нормальною стійкістю фінансового стану підприємства, яка гарантує його платоспроможність. Аналіз даних свідчить про високий ступінь фінансової автономії підприємства. Це підтверджується коефіцієнтами автономії (0,48) і концентрації позикового капіталу (0,52).

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.

Вирішення проблеми, пов'язаної із зміцненням фінансового стану та підвищення фінансової стійкості підприємств, слід шукати в розвитку та практичного застосування теоретичних положень та методів фінансового менеджменту, побудові системи показників та критеріїв для адекватної оцінки фінансової спроможності, знаходження ефективних способів підвищення фінансової стійкості та стабільності фінансового стану підприємств. Скористаємося формами №1 «Баланс» та №2 «Звіт про фінансові результати» та відобразимо аналізуємі дані у вигляді таблиці «Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів СТОВ «Дніпро-Н»» (Додаток Д). Провівши аналіз ми дійшли висновки, що чистий дохід від реалізації продукції, середньорічна вартість оборотних активів з 2016 року по 2020 рік зріс майже в два рази. Також відбулося покращення обертання оборотних активів та завантаження оборотних активів. Це означає, що оборотні активи почали використовувати ефективніше ніж у базовому періоді.

Для аналізу ділової активності підприємства скористаємося формами №1 «Баланс» та №2 «Звіт про фінансові результати», який проводиться для визначення рівня і динаміки показників обертання та відобразимо аналізуємі дані у вигляді таблиці «Оцінка ділової активності СТОВ «Дніпро-Н»» (Додаток Е). Таким чином, можна констатувати, що в кругообігу засобів господарства відбулися зміни в сторону збільшення, на це вказує коефіцієнту обертання капіталу. Відбулося прискорення обертання оборотних активів, що позитивно впливає на стан господарства.

Однією з головних складових фінансового управління діяльністю будь-якого підприємства виступає оцінка його фінансового стану, якістю якою

впливає ефективність функціонування підприємства. До погіршення фінансового стану підприємств наводить відсутність достатніх обсягів фінансового забезпечення. Таким чином, на підставі даних додатку Ж здійснимо рейтингове оцінювання фінансового стану господарства. При цьому всі раніше отримані дані групуються в комплексну таблицю «Комплексна (рейтингова) оцінка стану СТОВ «Дніпро-Н» (додаток Ж). На основі даної таблиці можемо зробити підсумок, що стан дуже високий (А).

Отже, на останок, після проведеного аналізу, зазначимо, що СТОВ «Дніпро-Н» є досить стабільним і основні показники вказують на ефективний результат роботи господарства.

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

Відмітимо, що економічна безпека підприємства полягає в уявленні про безпеку як заходів щодо захисту довгострокового сталого розвитку підприємства, що дозволяють не протистояти загрозам та викликам, а попереджати їх усуваючи передумови виникненню загроз.

Гарантування економічної безпеки підприємства передбачає вирішення економічних завдань щодо обґрунтування та реалізації програмних заходів щодо зниження економічних загроз та втрат від наслідків прийнятих управлінських рішень, що знижують економічну та соціальну ефективність господарства. Для вирішення завдань створення умов для економічної безпеки підприємству необхідно насамперед сформулювати наукову концепцію, що визначає вимоги до показників та систему показників як основи оціночної та інформаційної бази моніторингу економічної безпеки.

СТОВ «Дніпро-Н» є економічно середнім розміром та діяльністю підприємством, який має два підрозділи, що забезпечують фінансово-економічну безпеку: підрозділ інформаційно-аналітичного забезпечення та підрозділ захисту (рис. 2.1).

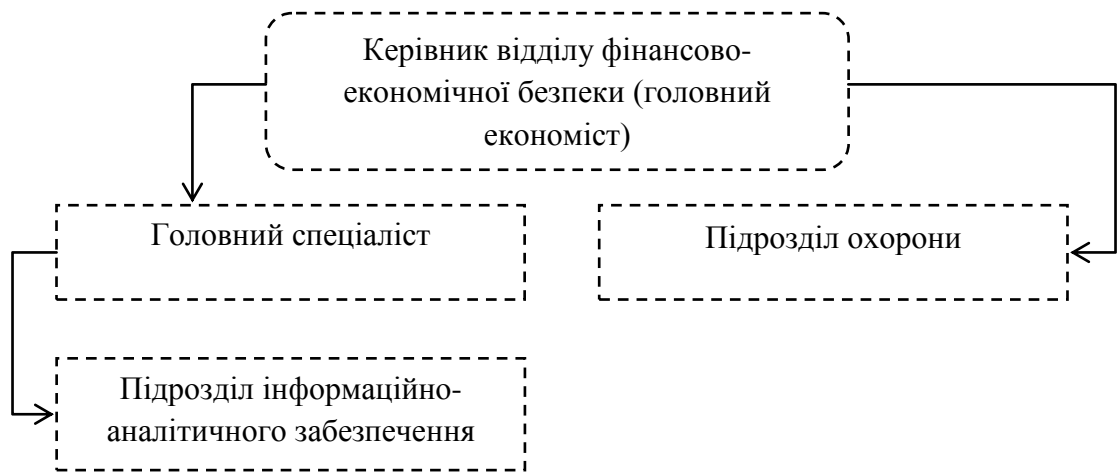


Рис. 2.1. Структура відділу фінансово-економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н»

Ключовими завданнями цих підрозділів в СТОВ «Дніпро-Н» є:

- організація захисту законних прав та інтересів підприємств та його кадрового складу;
- здійснення збирання, аналізу та оцінювання інформації враховуючи прогноз тенденцій розвитку;
- дослідження особливостей партнерів, клієнтів, конкурентів, кандидатів працювати на підприємстві;
- організації своєчасності визначення можливого рівня зовнішньої загрози безпеці;
- організація неможливості проникнень на територію підприємства структури економічного розвідування конкурентів, рівня організованої злочинності та окремих осіб згідно з протиправними намірами;
- організація протидії різним технічним проникненням у злочинних цілях;
- визначення, застереження та призупинення можливих дій протиправного та іншого негативного виду діяльності персоналу підприємств на шкоду його безпеці;
- організація забезпечення зберігання об'єктів матеріальних цінностей і

даних, які становлять комерційну таємницю підприємства;

- найбільш оптимального управлінського рішення, що стосується питань стратегії та тактики економічної діяльності підприємства;

- створення умов для фізичної та технічної охорони будівлі, споруди, територій та транспортного засобу, що сприяє реалізації планів економічної діяльності та статутних цілей;

- відшкодування матеріальних та моральних збитків, завданих внаслідок неправомірних дій організацій та окремих осіб;

- контроль за ефективністю функціонування системи економічної безпеки, удосконалення її елементів.

Організація роботи бухгалтерської служби СТОВ «Дніпро-Н» здійснюється керівництвом підприємства. Облікова політика СТОВ «Дніпро-Н» є стислою за змістом, основна частина якої присвячена розкриттю методології обліку на підприємстві. В СТОВ «Дніпро-Н» організація бухгалтерської служби на належному рівні, незважаючи на наявні недоліки в організації облікової роботи та відсутності внутрішніх нормативних документів, таких як наказ про організацію обліку, наказ про облікову політику та графік документообігу.

Для СТОВ «Дніпро-Н» здійснимо аналіз компонент його безпеки в розрізі таких складових:

1. Фінансова. Вона оцінюється оцінка може здійснюватися на основі аналізу фінансової стійкості, ступінь якої визначається достатністю оборотних активів для здійснення господарської діяльності. Дану складову розрахуємо за формулою наведеною в додатку 3. Проаналізувавши фінансову компоненту за цими показниками, ми отримали результат і для розрахунку інтегрального показника економічної безпеки економіки умовно присвоїли йому абсолютний показник 1. Підприємство для здійснення господарської діяльності бере короткострокі позики: $\pm E_c < 0$, $\pm E_t < 0$, $\pm E_n \geq 0$; тобто ступінь фінансової безпеки підприємства – критичний.

2. Інформаційна. Далі проаналізуємо інформаційну складову, що

проводиться за допомогою розрахунку значень коефіцієнтів: суперечності інформації, коефіцієнта точності інформації та коефіцієнта повноти, ці показники обчислюються наступним методом, який наведено в додатку 3. Провівши оцінку рівня інформаційної складової, робимо такий висновок, що даний показник склав 0,66 тобто середній, і в подальшому для розрахунку інтегрального показника умовно надаємо йому значення 2 (середній) ступінь значення.

3. Інтелектуальна. Відмічено, що «інтелектуальна складова відповідає за охорону сукупності прав на інтелектуальну власність, а також на використання зібраних знань і професійного досвіду робітників суб'єкта підприємництва» [34]. Тому, оцінку рівня цієї складової, розрахуємо таким чином (додаток 3). Для підприємств аграрного сектору призначені такі вагові коефіцієнти: $K_{кв}$ - 0,5, $K_{іо}$ - 0,25, $K_{д}$ - 0,25. Таким чином, робимо такий висновок, що отримані коефіцієнти в даному господарстві мають такі значення: $K_{д} = 3$; $K_{кв} = 4$; $K_{іо} = 1$, як наслідок надаємо підприємству значення 3, як задовільний.

4. Кадрова. Така складова, як кадрова, надає характеристику кадрової забезпеченості господарства. Здійснимо її підрахунок за наступними показниками (додаток 3). Наголошено, що «для підприємств аграрної сфери діяльності можна використати такі вагові коефіцієнти: $K_{п}$ - 0,25, $K_{в}$ - 0,2, $\Phi_{о}$ - 0,35; $\Phi_{но}$ - 0,2» [34]. Проаналізувавши кадрову складову в СТОВ «Дніпро-Н» відмітимо, що: $K_{п} = 1$; $K_{в} = 0,8$; $\Phi_{о} = 1,4$; $\Phi_{но} = 0,4$, як наслідок отримали оцінку 3,6 відносна оцінка становить 0,9.

5. Техніко-технологічна. Характеризуючи техніко-технологічну складову, відмітимо, що вона надає можливість охарактеризувати відповідність техніки та технології, яка застосовується в господарстві сучасній техніці та технологіям в розрізі оптимізації витрат. Так, оцінюючи дану складову застосуємо: «питома вага продукції підприємства, що перевершує та відповідає кращим аналогам в Україні ($K_{п.прод.}$); питома вага технологічного устаткування, що відповідає кращим державним

аналогам ($K_{п.м.}$); питома вага продукції, що випускається підприємством, яка захищена патентами ($K_{п.м.п.р.о.д.}$)» [34]. Таким чином, «застосовуючи формулу середньо зваженості та використавши вагові коефіцієнти $K_{П} - 0,25$, $K_{в} - 0,2$, $\Phi_{о} - 0,35$; $\Phi_{нo} - 0,2$ для аграрних підприємств, визначили ступінь техніко-технологічної безпеки за узагальненим коефіцієнтом, і показнику техніко-технологічної безпеки присвоюється задовільний – 3,25» [34].

6. Далі проаналізуємо складову з точки зору політики і права, що можна визначити наступним чином: «питома вага одержаних і сплачених штрафних санкцій в загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства ($K_{ш}$); частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в структурі його загальних витрат ($K_{в.юр.}$); питома вага судових й арбітражних справ у загальній сумі господарських договорів підприємства ($K_{с.ар.}$); частка виграних судових й арбітражних справ у загальній кількості юридичних справ, що розглядалися ($K_{в.ю}$)» [34]. Таким чином, ми можемо примітити вагові коефіцієнти для аграрного підприємства: $K_{П} - 0,25$, $K_{в} - 0,2$, $\Phi_{о} - 0,35$; $\Phi_{нo} - 0,2$, та надати СТОВ «Дніпро-Н» коефіцієнт 2,5. Наголошено, що «інноваційна складова характеризує функціонування діяльності підприємства на якісно новому рівні, тобто підприємство має прогресивні, якісно нові зміни, що безперервно виникають у часі та просторі. Дана складова визначається за допомогою показників наведених в додатку 3.

7. Інноваційно-інвестиційна. Аналіз складової щодо інноваційно-інвестиційної діяльності та примінивши до їх результатів «вагові коефіцієнти для аграрних підприємств $K_{i.п.} - 0,5$, $K_{i.під.} - 0,5$ » [34] надаємо значення 1 – критичний, що характеризує не значну інноваційність господарства.

8. Екологічна. Щодо екологічної складової, то вона характеризує дотримання екологічних норм та мінімізацією витрат щодо забруднення навколишнього середовища і такий показник розраховується наступним чином (додаток 3). «Для підприємств аграрної сфери діяльності як правило використовують такі вагові коефіцієнти: $K_{б.п} - 0,5$, $K_{з} - 0,25$, $K_{зах} - 0,25$ »

[34]. Таким чином, провівши розрахунки приходимо до висновку, що СТОВ «Дніпро-Н» має незадовільний стан – 1,75 ступінь екологічної безпеки .

8. Силова складова оцінюється наступним чином: «частка витрат на охорону підприємства в структурі загальних витрат ($K_{в.ох.}$); забезпеченість працівників підприємства службою охорони ($K_{сб}$)» [52]. Зазначено, що «застосовуючи формулу середньозваженості визначення рівня силової безпеки за узагальненим коефіцієнтом та використовуючи вагові коефіцієнти: $K_{в.ох.}$ - 0,5, $K_{сб}$ - 0,5 для підприємств що ведуть свою діяльність в аграрній сфері» [34], отже СТОВ «Дніпро-Н» має низький – 1 ступінь безпеки.

Для розрахунку інтегральної оцінки економічної безпеки розраховуємо також відносні оцінки безпеки підприємства для кожної складової безпеки. Відносна оцінка безпеки для відповідного компонента розраховується як відношення фактичного рівня безпеки до максимального рівня безпеки відповідного компонента (табл. 2.3). Для наочності результатів оцінювання економічної безпеки ми подаємо їх у вигляді діаграми, де радіус-вектори надають характеристику рівнів складових економічної безпеки (додаток К).

Таблиця 2.3

Оцінка економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н» за 2020 рік

Назва складової безпеки	Максимальний	Фактичний	Відносна
Фінансова	5	1,00	0,20
Інформаційна	3	2,00	0,66
Інтелектуальна	4	3,00	0,75
Кадрова	4	3,60	0,90
Техніко-технологічна	4	3,25	0,81
Інноваційна	4	1,00	0,25
Екологічна	2	1,75	0,88
Силова	3	1,00	0,33

Отже, підсумовуючи вищенаведене, зазначимо, що майже всі складові економічної безпеки знаходяться в межах норми, окрім фінансової, інноваційної та силової.

Таким чином, економічна безпека підприємства це стійка ситуація, що залежить від сукупності факторів, що дозволяють забезпечувати стабільний розвиток, воно полягає не тільки у досягненні поставлених цілей та завдань, підвищенні рівня доходності та розмірів прибутку, але й у можливості побудови прогнозів на довгостроковий період за умов непередбачуваної фінансової кон'юнктури; у вузькому розумінні: процес виконання банком трансформаційної та посередницької функції, що показує результативність ліквідації загроз та усунення збитків діяльності підприємства.

2.3. Стратегічні підходи щодо гарантування економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н»

Відмітимо, що процес стратегічного розвитку, відмінною рисою якого є покрокове досягнення результатів стратегічного розвитку з урахуванням поєднання характеристик, форм, видів, моделей, імпульсів та джерел розвитку, що дозволяє використовувати комплексний підхід до розробки стратегії розвитку підприємства як єдиного, системного, що визначає перспективи зростання його сталості.

Щоб встановити систему пріоритетних економічних інтересів, які потребують захисту у процесі економічного розвитку підприємства, необхідно визначити сукупність компонентів, формують стратегічну економічну безпеку. Потім, виходячи з комплексу даних компонентів, слід виявити можливі зовнішні та внутрішні загрози економічній безпеці підприємства, та, враховуючи вплив яких та заходи боротьби підприємства з ними, обґрунтувати стратегію розвитку підприємства, виходячи з рівня його економічної безпеки. На рис. 2.2 наведено завдання формування стратегічної економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н».

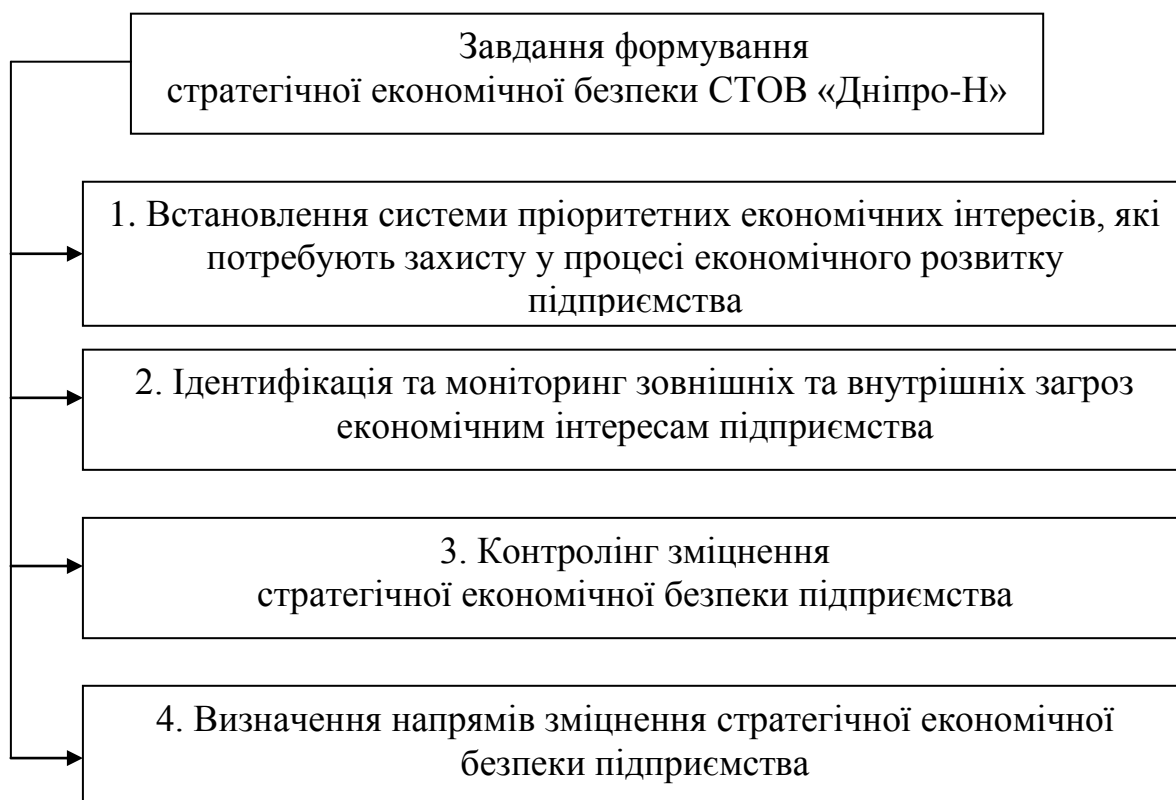


Рис. 2.2. Завдання формування стратегічної економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н»

Важливою вихідною передумовою формування та гарантування стратегічної економічної безпеки підприємства є ідентифікація та нівелювання загроз його функціонуванню [6]. Звідси, запобігання та парирування загроз становить головну умову економічної безпеки підприємства.

Загроза стратегічної економічної безпеки підприємства – реальна чи потенційна можливість прояву деструктивного впливу різних чинників з його розвитку, що призводить до певного економічного збитку.

Дослідження показали [9, 21, 28], що за краще класифікувати загрози економічній безпеці підприємства за джерелами виникнення (внутрішні та зовнішні). Внутрішні загрози, як правило, мають реальний характер, а зовнішні, більшою мірою, потенційний. Для кожного підприємства «зовнішні» та «внутрішні» загрози є суто індивідуальними. Зазначені категорії включають окремі елементи, які прийнятні практично до будь-якого

суб'єкта господарської діяльності.

До зовнішніх загроз відноситься протиправна діяльність кримінальних структур, конкурентів, фірм і приватних осіб, які займаються шпигунством, неспроможних партнерів, звільнених за провини співробітників підприємства, правопорушення представників контролюючих та правоохоронних органів.

Внутрішні загрози включають дії чи бездіяльності працівників підприємства, які суперечать інтересам його виробничо-комерційній діяльності, наслідком яких може бути завдання економічної шкоди підприємству, підрив ділової репутації, виникнення проблем із контрагентами тощо.

До внутрішніх загроз економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н» можна віднести:

- відсутність ефективної формації планування всіх рівнях;
- низький технічний та технологічний показник виробництва;
- відсутність формації впровадження інновацій для підприємства;
- велика кількість документації та погоджень;
- зростання фондомісткості виробництва та енергоємності продукції, зниження продуктивності праці, зростання травматизму на підприємстві;
- відсутність уваги корпоративній культурі та вирішення конфліктних ситуацій;
- зниження професійно-кваліфікаційного рівня персоналу та ін.

До зовнішніх загроз, які безпосередньо впливають на економічну безпеку підприємства, належать:

- зміни у законодавстві, що безпосередньо впливають на умови господарської діяльності підприємства;
- несприятливі зміни політичної ситуації у країні;
- макроекономічні потрясіння (інфляція, кризи та ін.);
- недобросовісна конкуренція;
- віруси, що становлять загрозу безпеці баз даних, комп'ютерних

програм та операцій;

- природні аномалії та надзвичайні ситуації технічного характеру.

Зовнішніми загрозами економічній безпеці також можуть бути слаборозвинена інфраструктура; нестабільна податкова та митна політика; слабка банківська система; недосконале законодавство.

При цьому відмітимо, що внутрішні загрози економічній безпеці підприємства виявляються лише за детермінантами мікрорівня, а зовнішні загрози – щодо детермінантів мікро-, мезо- та макрорівнів економічної безпеки підприємства.

Таким чином, з метою систематизації загроз стратегічній економічній безпеці СТОВ «Дніпро-Н» є необхідним дослідити угруповання загроз економічній безпеці не за джерелами виникнення, а за ключовими детермінантами (так званими функціональними складовими).

Оскільки, по-перше, їхній вплив може бути як позитивним (що підвищує ступінь ЕБ), так і негативним (як загрози); по-друге, різна і сила їхнього впливу, потрібна розробка методики їх оцінки та подальшого включення до механізму загальної комплексної оцінки рівня стратегічної економічної безпеки підприємства.

В результаті проведеного аналізу класифікацій загроз економічній безпеці підприємства, можна сформулювати наступний узагальнюючий підхід до основних детермінант: персонал, фінанси, контрагенти та бізнес-процеси. Далі, для того, щоб формація гарантування стратегічної економічної безпеки, що базується на вище зазначених ключових детермінантах, запрацювала, необхідно охарактеризувати кожен із компонентів, встановити загрози в розрізі кожного з них, запропонувати ключові показники безпеки та їх рамкові параметри, а потім сформулювати механізм гарантування стратегічної економічної безпеки підприємства

Для того, щоб описати загрози економічній безпеці підприємства в контексті бізнес-процесів, необхідно структурувати процеси ведення бізнесу. При цьому ми застосуємо архітектурний підхід, який пропонуємо в

подальшому застосувати під час управління бізнес-процесами підприємства з метою забезпечення його стратегічної економічної безпеки. Розгляд архітектури підприємства з погляду бізнес-процесів та функціональної складової загроз дозволяє керівництву підприємства сформулювати уявлення про об'єкт безпеки, визначити проблемні сфери, найбільш схильні до виникнення та дії загроз, детермінувати суб'єктів, чиї дії можуть призвести до їх реалізації, сфокусувати свою увагу на способах оцінки ризику, висловитися про можливий час реагування, але найголовніше – розробити практичні заходи щодо економічної безпеки.

Використовуючи структуру бізнес-процесів виділимо такі:

1. Бізнес-процеси вдосконалення та розвитку, куди включаються: стратегічне управління, розвиток технологій, управління проєктами, управління якістю.

2. Бізнес-процеси ведення основної діяльності включають: матеріально-технічне постачання та збут, виробничі процеси, маркетингову діяльність й продажі, обслуговування.

3. Допоміжні бізнес-процеси, що складаються з підтримки інфраструктури підприємства, інженерно-технічного забезпечення, інформаційного забезпечення, документообігу та управління персоналом.

Вважаючи цю систему бізнес-процесів, що найбільш повно описує діяльність підприємства, обґрунтуємо наявність загроз економічній безпеці по кожному окремому процесу функціонування бізнесу (табл. 2.4).

До загроз економічної безпеки з боку контрагентів є ступінь їхньої благонадійності. Укладання різноманітних угод, зокрема інвестиційних, є невід'ємною частиною функціонування будь-якого бізнесу. Але далеко не завжди вони виявляються успішними. Щоб мінімізувати ризики підписання «провальних» контрактів, необхідно, насамперед, оцінювати економічну благонадійність контрагента. Однією з основних загроз економічній безпеці, на нашу думку, є втрата незалежності підприємства від контрагентів, причому не лише з юридичного боку, а з погляду «вилучення реального

змісту у вигляді використання цінового механізму». Звідси випливає, що за рахунок інституційних проблем, пов'язаних з організацією руху грошових потоків, здійснюється перерозподіл реального капіталу на користь контрагентів із більш стабільною та одночасно динамічною структурою трансакцій.

Таблиця 2.4

Загрози економічній безпеці підприємства з погляду бізнес-процесів
його функціонування

Бізнес-процеси підприємства	Загрози економічній безпеці
Бізнес-процеси вдосконалення та розвитку	
Стратегічне управління	Невірна постановка місії, стратегії, мети діяльності підприємства, нераціональний вибір видів продукції, що виробляється
Розвиток технологій	Недосконалість існуючих технологій виробництва, помилковість у виборі та впровадженні нових виробничих технологій
Управління проектами	Помилковість у виборі проектів, що приймаються до впровадження на підприємстві
Управління якістю	Невідповідність сировини, матеріалів та продукції, що виробляється існуючим стандартам якості
Бізнес-процеси ведення основної діяльності	
Матеріально-технічне постачання та збут	Відсутність оптимізації обсягу та термінів поставки замовлення. Нераціональна цінова політика закупівлі сировини, низька її якість
Виробничі процеси	Криза недо- або надвиробництва продукції. Недотримання термінів виробництва
Маркетингова діяльність та продажі	Невірне визначення маркетингової стратегії підприємства та позиціонування товару на ринку. Нераціональна цінова політика. Обмеженість ринку збуту
Обслуговування діяльності сервісними службами	Ігнорування рекламної діяльності.
Допоміжні бізнес-процеси	
Підтримка інфраструктури підприємства	Помилки розробки планів розвитку підприємства. Недостовірне ведення бухгалтерського обліку та складання звітності підприємства
Інженерно-технічне забезпечення	Відхилення в режимі роботи підприємства через технічні неполадки, дефекти основних засобів
Документообіг	Невідповідність ведення бухгалтерського обліку правила документообігу. Неточність у відображенні даних. Порушення термінів здачі документів
Управління персоналом	Організація режиму праці та відпочинку персоналу. Призначення матеріально-відповідальних осіб. Визначення рівня доступу до робіт та документів

Комплекс загроз для економічної безпеки підприємства з боку

контрагентів можливо сформувати такі: відповідальність, правдивість, серйозність партнерських намірів; відомості про кредитну історію; управлінські та юридичні аспекти діяльності контрагента; якість пропонуваного для підписання договору про співробітництво.

Разом з тим, нами пропонується як одна з основних характеристик оцінювати зміну фінансової ситуації контрагента в динаміці, що сприятиме мінімізації ризиків неплатежів, а також потенційних інвестиційних та кредитних ризиків. Поясненням тому є нездатність контрагента розплачуватись за своїми поточними боргами у разі системного погіршення фінансового стану.

В результаті трансформації загроз економічній безпеці підприємства за її складовими, нами встановлено, що загрози, що походять від персоналу, організації фінансів та контрагентів повністю дублюють загрози нераціональної організації бізнес-процесів підприємства [44].

Визначившись із системою загроз стратегічної економічної безпеки підприємства, а також запропонувавши на їх основі перелік її ключових детермінант, видається, що наступним етапом реалізації дослідницької програми виступає розробка методів та показники оцінки загроз, що виходять від складових стратегічної економічної безпеки за допомогою редукції внутрішніх та зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства до детермінантів мікрорівня (бізнес-процесів), а останніх, у свою чергу, до ресурсних детермінантів стратегічної економічної безпеки (персонал, фінанси та контрагенти), а також обґрунтування можливості існування різних рівнів економічної безпеки та сценаріїв розвитку підприємства, що враховують ці рівні різних стадіях життєвого циклу підприємства.

Отже, стратегія розвитку СТОВ «Дніпро-Н» є загальне бачення його майбутнього, показників розвитку та стійкості на основі реалізації різних аспектів діяльності. Основною частиною стратегії є загальний план дій щодо організації та гарантування стратегічного розвитку, що ґрунтується на концепції, принципах та процесі стратегічного розвитку, використанні

потенціалу та ресурсів підприємства та досягнення поставлених цілей виробничої діяльності.

Висновки до другого розділу

1. СТОВ «Дніпро-Н» є самостійною юридичною особою з орендними відносинами. Основними галузями є рослинництво, а вид економічної діяльності відповідно вирощування зернових культур. У 2020 році земельна площа у СТОВ «Дніпро-Н» склала 2297 га. СТОВ «Дніпро-Н» спрямоване на вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. На основі аналізу показників фінансово-економічної діяльності СТОВ «Дніпро-Н» зроблено висновок, що комплексна (рейтингова) оцінка висока – показник А. СТОВ «Дніпро-Н» є досить стабільним і майже всі показники вказують на позитивний результат діяльності господарства.

2. Зазначимо, що в господарстві не створена служба фінансово-економічної безпеки, але має два підрозділи, що забезпечують фінансово-економічну безпеку: підрозділ інформаційно-аналітичного забезпечення та підрозділ захисту. Провівши аналіз складових економічної безпеки, зроблено висновок, що майже всі складові економічної безпеки знаходяться в межах норми, окрім фінансової, інноваційної та силової.

3. Встановлено, що завданнями формування стратегічної економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н» є: встановлення системи пріоритетних економічних інтересів, які потребують захисту у процесі економічного розвитку підприємства; ідентифікація та моніторинг зовнішніх та внутрішніх загроз економічним інтересам підприємства; контролінг зміцнення стратегічної економічної безпеки підприємства; визначення напрямів зміцнення стратегічної економічної безпеки підприємства.

4. Виділено загрози економічній безпеці підприємства з погляду бізнес-процесів його функціонування: 1. Бізнес-процеси вдосконалення та розвитку,

куди включаються: стратегічне управління, розвиток технологій, управління проєктами, управління якістю. 2. Бізнес-процеси ведення основної діяльності включають: матеріально-технічне постачання та збут, виробничі процеси, маркетингову діяльність й продажі, обслуговування. 3. Допоміжні бізнес-процеси, що складаються з підтримки інфраструктури підприємства, інженерно-технічного забезпечення, інформаційного забезпечення, документообігу та управління персоналом.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Система показників оцінки економічної безпеки підприємства в контексті розвитку стратегії економічної безпеки

Програма економічної безпеки підприємства є на даний час значним інструментом підвищення рівня економічної стійкості та ефективності діяльності. Особливої актуальності це набуває стосовно ресурсомістких галузей з високим ступенем залежності від природно-кліматичного середовища, у тому числі аграрного сектору.

Підприємству, яке прагне успішного функціонування на даному ринку, необхідно враховувати безліч факторів зовнішнього та внутрішнього середовища у своїй діяльності, а тривалість та вимоги до виконуваних проєктів визначають необхідність раннього виявлення та управління загрозами, у тому числі у фінансово-економічній сфері [42].

Система показників економічної безпеки підприємства повинна включати комплексну оцінку управлінської, фінансової, економічної та організаційної складових. Від правильності вибору системи показників для моніторингу економічної безпеки в управлінні залежить ступінь точності оцінки ступеня економічної безпеки підприємства, комплекс заходів щодо запобігання та попередження ризиків та загроз. Зазначимо, що як правило, до показників економічної безпеки відносять показники фінансово-господарської діяльності та не враховуються показники ефективності управління. На нашу думку, аналіз ефективності управління необхідно проводити, використовуючи наступну групу показників:

1. Динаміка ефективності управління. Менеджмент підприємства повинен регулювати бізнес-процеси таким чином, щоб забезпечувати сувору

підзвітність менеджерів різних рівнів, мінімізувати ризики та оптимізувати капітальні витрати. Побудова ефективної моделі управління знижує ризик дорогих розглядів у суді, що виникають між учасниками корпоративних відносин через розбіжність інтересів, викорінює корупцію та укладання сумнівних угод тощо.

2. Доступ до ринків капіталу. Серед інвесторів авторитетом будуть користуватися підприємства з ефективною системою управління, де особливо дотримується принцип прозорості. Це дає інвесторам можливість передбачити ризики та оцінити перспективи. Розмір інвестицій і обсяг капіталізації - це важливі показники політики економічної безпеки в управлінні підприємством.

3. Оптимізація витрат на залучення інвестицій, зростання вартості компанії. Ефективно організоване корпоративне управління не тільки сприяє зростанню інвестицій, але і дозволяє отримувати позикові кошти на більш вигідних умовах (знижені ставки банківських відсотків, збільшені терміни повернення і т.д.). Оцінка якості управління базується на використанні економічних показників.

Керівники контуру управління підприємства орієнтовані на: розвиток підприємства в умовах конкуренції; лідерство в інноваціях; максимізацію прибутку та мінімізацію витрат; підвищення рентабельності та зниження собівартості; зростання обсягу виробництва та реалізації продукції; збільшення вартості підприємства [50].

Для визначення рівня управління часто використовуються методи експертних оцінок. А показник результативності рівня управління визначається інтегральним рейтинговим показником, що включає різні індикатори, які відображають інтереси інвестора. На нашу думку, найкращий рейтинг управління визначається рівнем впливу корпоративного управління на вартість підприємства.

Політика економічної безпеки повинна мати системний і комплексний характер. Для підвищення економічної безпеки в управлінні необхідно

щорічно розробляти План заходів щодо реалізації цієї політики, спрямований на посилення вимог та поліпшення умов підвищення вартості підприємства, а також створення сприятливого клімату інвесторам [3].

Програма економічної безпеки підприємства, на думку автора, є комплексом організаційно-управлінських заходів, які спрямовані на якісну реалізацію політики захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз та забезпечення досягнення стратегічних цілей сталого розвитку. Ми вважаємо, що формація досягнення економічної безпеки є частиною стратегії підприємства, що включає планування та реалізацію заходів, спрямованих на мінімізацію негативних ризиків з метою підвищення економічної стійкості підприємства. Виходячи з цього змістовно економічна безпека охоплює різні функціональні блоки діяльності підприємства. Ми пропонуємо виділяти такі блоки:

1. Гарантування безпеки необоротних активів.

У рамках цього блоку завданням підприємства є здійснення заходів щодо активів матеріально-технічного та транспортно-логістичного блоків підприємства щодо визначення, перешкоджання та призупинення протиправних дій. Суб'єктами даних дій можуть виступати як співробітники підприємства, так і контрагенти підприємства, які роблять спроби корупційних правопорушень або усвідомлені дії щодо заподіяння економічної шкоди підприємству.

2. Контроль матеріально-виробничих запасів.

У рамках цього блоку завданням підприємства є здійснення заходів щодо сировини, напівфабрикатів та готової продукції з визначення, перешкоджання та призупинення протиправних дій, пов'язаних з технологічним процесом, обліком та оцінкою матеріально-виробничих запасів. Суб'єктами даних дій можуть виступати як співробітники підприємства, так і контрагенти підприємства, які роблять спроби корупційних правопорушень або усвідомлені дії щодо заподіяння економічної шкоди підприємству.

3. Гарантування безпеки інвестиційної діяльності підприємства.

У рамках цього блоку завданням підприємства є здійснення заходів щодо контролю непередбачених фінансових втрат та визначення, перешкоджання та призупинення протиправних дій у ході здійснення різних інвестиційних операцій. Суб'єктами протиправних дій можуть бути контрагенти, партнери в інвестиційних проектах та власники акцій підприємства.

4. Гарантування безпеки під час роботи з контрагентами.

В рамках цього функціонального блоку здійснюється комплекс заходів щодо управління ризиками роботи з контрагентами, визначення, перешкоджання та призупинення протиправних дій з боку контрагентів, що призводять до збитків, недоотримання доходів, прибутку підприємства. Суб'єктами протиправних дій та джерелами ризиків можуть виступати постачальники, підрядники, субпідрядники, конкуренти, фінансові організації.

5. Гарантування безпеки грошових коштів.

У рамках цього функціонального блоку здійснюється комплекс заходів щодо управління ризиками підприємства як з боку зовнішнього середовища, так і з погляду поведінки персоналу, що призводять до валютних втрат, недоотримання коштів.

6. Визначення та ліквідація передумов фінансової нестійкості та можливого настання банкрутства підприємства.

В рамках цього функціонального блоку здійснюється комплекс заходів щодо управління ризиками фінансової діяльності підприємства як з точки зору макрофакторів (ціноутворення, інфляція, ставки банківських відсотків), так і з точки зору недобросовісної поведінки контрагентів та персоналу підприємства, здійснюються заходи щодо запобігання та недопущення спотворення, підробок фінансової документації та звітності, розмиття капіталу, дії в особистих інтересах на шкоду фінансовій стійкості підприємства.

7. Антикорупційна безпека.

В рамках цього функціонального блоку здійснюється комплекс заходів щодо недопущення ризиків та запобігання та недопущення наслідків корупційної поведінки персоналу, що тягне за собою втрати, збитки або недоотримання прибутку для підприємства.

Взаємозв'язок функціональних блоків змісту економічної безпеки підприємства представлено на рис. 3.1.

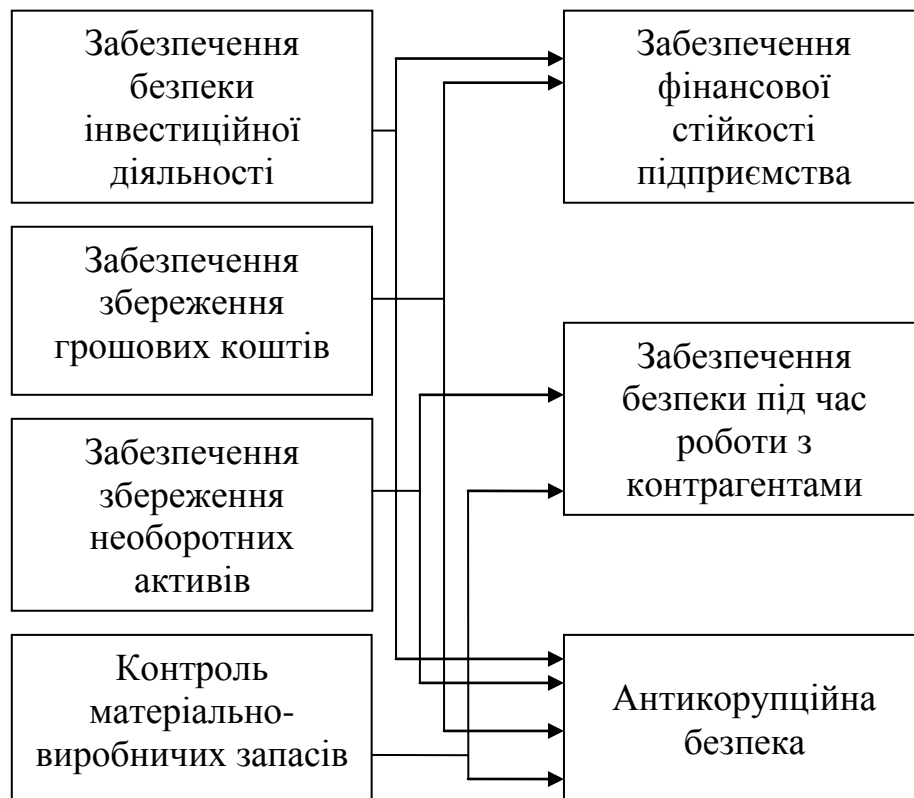


Рис. 3.1. Взаємозв'язок функціональних блоків змісту економічної безпеки підприємства

На нашу думку, ключовими блоками економічної безпеки підприємства є три, а саме забезпечення:

- 1) фінансової стійкості;
- 2) безпеки під час роботи з контрагентами;
- 3) антикорупційної безпеки. Цей висновок ґрунтується на таких

міркуваннях:

- збереження грошових коштів та безпеки інвестиційної діяльності пов'язане з якістю прийнятих рішень та впливає на фінансову стійкість підприємства, з одного боку, та визначено поведінкою персоналу підприємства, з іншого боку;

- збереження необоротних активів та контроль матеріально-виробничих запасів детерміновані поведінкою персоналу, з одного боку, та контрагентів, з іншого;

- безпеки під час роботи з контрагентами варто оцінювати з позиції стійкості внутрішніх бізнес-процесів, з одного боку, та ринкової позиції, з іншого боку.

Підсумком таких міркувань складає чотири контексти економічної безпеки підприємства [5]:

- стійкість бізнес-процесів;
- стійкість ринкової позиції;
- ефективність прийнятих рішень у фінансовій сфері;
- ефективність дій персоналу під час реалізації господарських операцій.

У межах кожного з контекстів, спираючись на систему збалансованих показників підприємства, можна назвати конкретні показники економічної безпеки. При цьому економічна безпека нами розуміється автором як вид функціональної стратегії підприємства. З урахуванням вищесказаного, система показників економічної безпеки може бути представлена наступними блоками.

1. Проекція "Фінанси". Фінансові показники займають провідну роль при аналізі ситуації щодо ЕБП території та відображають фінансовий стан підприємства.

2. Проекція "Клієнти". Ця складова дозволяє оцінити ступінь ЕБ підприємства з погляду ринку та клієнтів. Оцінка економічної безпеки провадиться через призму сегмента ринку, на якому існує підприємство. Типовими характеристиками клієнтської складової є величина клієнтської

бази, прибутковість. Ключове питання, на яке стратегія економічної безпеки має дати відповідь: як ми маємо виглядати перед нашими клієнтами, щоб реалізувати стратегію сталого розвитку?

3. Проекція "Внутрішні бізнес-процеси". У рамках цієї складової оцінки економічної безпеки підприємства дається висновок про внутрішню стійкість функціонування. Як показники використовуються:

1. Абсолютні якісні показники, такі як:

- наявність та кількість фактів участі підприємства як відповідача у незавершених цивільно-правових справах;
- наявність виконавчого провадження щодо підприємства;
- наявність та кількість фактів, виявлених у ході перевірок контрольно-наглядових органів підприємства порушень;
- факт правонаступництва та юридичної пов'язаності з іншими підприємствами на ринку;
- факт наявності мережі філій.

2. Абсолютні кількісні показники:

- кількість років існування на ринку;
- кількість та обсяг виграних контрактів у рамках участі в системі державних закупівель як постачальник;
- кількість та обсяг успішно закритих контрактів у рамках участі в системі державних закупівель як постачальник;
- кількість внесених змін до ЄДРПОУ.

4. Проекція "Кадри". Ця група показників спрямована на створення умов щодо стабільності якості кадрового складу, ситуація щодо ЕБ підприємства в цьому контексті означає мінімізацію числа випадків конфліктів, що виникають щодо колективу, як у зв'язку зі звільненнями, так і у зв'язку зі скоєнням правопорушень. Джерелом економічних загроз для підприємства як сам персонал з погляду недобросовісного поведінки (крадіжки, приховування інформації, усвідомлене отримання вигод у рамках конфлікту інтересів тощо.), так політика розвитку та підтримки персоналу з

погляду наслідків (висока плинність кадрів, страйки і т.д.).

Система запропонованих показників дозволяє виміряти всі види внутрішніх джерел ризику для підприємства, а також оцінити ймовірність усіх потенційних загроз.

Далі для оцінки рівня економічної безпеки підприємства для кожного показника пропонується вводити порогові значення, що відображають ситуацію ЕБ за цим показником [14]:

- стабільне (С) – показник знаходиться в межах норми;
- передкризове (ПК) – показник за межами норми, показник характеризується незначним погіршенням, що не призводить до суттєвих змін у діяльності підприємства;
- кризове (К) – показник за межами норми, показник характеризується значним погіршенням, що призводить до суттєвих змін у діяльності підприємства, потрібна розробка оперативних заходів реагування;
- критичний (КР) – показник за межами норми, показник характеризується суттєвим погіршенням, що демонструє передбанкрутний або банкрутну ситуацію підприємства.

Залежно від фактичного рівня показників та відповідності пороговим значенням кожному показнику надається бал. Розподіл балів здійснюється за такими значеннями [17]: стабільне (С) – 4 бали; передкризове (ПК) – 3 бали; кризове (К) – 2 бали; критичне (КР) – 1 бал.

Таким чином, нами представлено методику та інформаційно-аналітичне гарантування оцінки економічної безпеки, які засновані на поєднанні кількох підходів, у тому числі критеріального, експертного, крос-галузевого та діяльнісного. Всебічний аналіз ситуації ЕБ підприємства дозволяє підвищити об'єктивність та сформувати комплексний характер рекомендацій щодо вдосконалення фінансово-економічної діяльності підприємства. На основі цього підходу має бути побудована система контролю показників економічної безпеки.

3.2. Визначення «нижньої» та «верхньої» меж економічної безпеки в контексті розвитку стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства

Основою економічної безпеки аграрних підприємств є їхній стійкий розвиток, що зберігається протягом усього життєвого циклу підприємства. Якщо розглядати взаємозв'язок економічної безпеки та сталого розвитку в рамках теорії стратегічного менеджменту, слід відзначити прямий взаємозв'язок стратегії сталого розвитку та стратегії економічної безпеки підприємств.

Гарантування стратегічної безпеки як мети реалізації стратегії полягає у виконанні функції збереження та підтримки сутнісних властивостей підприємства, тобто гарантування дії системного ефекту, функціонування підприємства на конкурентному (монопольному) рівні доходів протягом усього періоду існування та у всіх фазах циклу зовнішнього ринкового середовища [19].

Стійкий розвиток та економічна безпека підприємства значною мірою залежить від циклічних змін зовнішнього ринкового середовища. Позитивна динаміка ринкових процесів у фазах економічного зростання полегшує досягнення значень запланованих керівництвом підприємства цін на продукцію, обсягів її реалізації, показників рентабельності. Навпаки, у фазах економічного спаду зростає можливість зниження значень перерахованих показників та ефективності функціонування підприємства. Циклічні зміни докільля надають визначальний вплив на модель взаємовідносин між підприємством та його партнерами.

Використовуючи економічну оцінку цих взаємовідносин, можна припустити наявність позитивної тенденції у сталому розвитку та економічній безпеці підприємства та його окремих партнерів (структурних підрозділів) у сприятливих періодах стану зовнішнього ринкового середовища: збільшуються доходи від продажу продукції, розміри прибутку, що перевищують розміри прибутку, що стимулює входження підприємств у

структуроване об'єднання.

Основою сталого розвитку та економічної безпеки підприємства є зацікавленість усіх партнерів продовжувати функціонувати у рамках об'єднання. У періоди економічного спаду в зовнішньому ринковому середовищі умови функціонування підприємства ускладнюються, що впливає і на внутрішнє середовище підприємства. На зниження ефективності функціонування підприємства негативний вплив надають як негативні тенденції у зовнішньому середовищі, а й деструктивні процеси, які усередині підприємства [32].

Наприклад, підприємство виявляється не в змозі адекватно відреагувати на посилення галузевої конкуренції, появу товарів-замінників та ін. Відсутність реакції менеджерів на необхідність удосконалення організаційно-економічних процесів усередині підприємства призводить до відставання функціональних можливостей структурних підрозділів та підприємства загалом від конкурентів. Негативні економічні результати діяльності підприємства за подібних умов полягають у наступному.

Корпоративний надприбуток, розподілений між партнерами – структурними підрозділами починає знижуватися і може зникнути зовсім. У розпорядженні підприємств-партнерів залишиться прибуток, який вони отримували, функціонуючи самостійно поза структурованою організацією. Отже, зникає головний економічний стимул щодо присутності партнерів у корпоративній структурі. В таких умовах відсутня можливість подальшого продовження сталого розвитку підприємства як цілісної системи, ступінь ЕБ знижується і виникає загроза самому існуванню підприємства. Важливо відзначити, що в такому підході мова йдеться про економічну безпеку саме підприємства.

Після розпаду підприємства як структурованої організації колишні партнери можуть отримувати доходи та прибуток, природа яких відповідає умовам, що передують їх входженню до підприємства. Таким чином, припиняється дія стратегії ЕБ підприємства як цілісної системи і

підприємство досягає «нижньої межі» економічної безпеки.

Однак навіть за сприятливих умов у зовнішньому середовищі підприємству загрожує небезпека щодо зупинки процесу стійкого розвитку та існування її як цілісної системи. Збільшення розмірів підприємства за допомогою централізації виробництва та бізнесу відбувається за умови використання екстенсивних чинників розвитку [26]. Централізація виробництва без його інтенсифікації бракує зростанню продуктивності праці. У збільшення розмірів підприємства та збільшення обсягів випуску продукції за відсутності позитивних змін темпів продуктивності праці призводить до поступового зниження віддачі додаткових витрат, збільшення їх сукупного розміру.

Відбувається зближення сумарної ціни реалізації продукції та сумарних витрат на її виробництво, що приводить внутрішню економіку підприємства до точки беззбитковості, тобто до «верхньої межі» можливостей сталого розвитку та економічної безпеки. За таких умов, як і при досягненні «нижньої межі», продовження участі в корпоративній структурі для партнерів втрачає економічні стимули і виникає небезпека розпаду підприємства як цілісної системи.

При формуванні організаційно-економічних основ сталого розвитку підприємства та його економічної безпеки може бути використаний концептуально-методичний підхід, що базується на положеннях теорії «трансакційних витрат» і проблемах визначення меж підприємства. В даний час основні тенденції розвитку формуються під впливом різноспрямованих процесів, що протікають у макроекономічному середовищі, що включають як глобалізацію світової економіки, так і необхідність вироблення стратегічної реакції на санкції, що застосовуються проти секторів національних економік, галузей та окремих суб'єктів підприємництва.

У цих умовах більшість підприємств, що реалізують стратегії сталого розвитку та економічної безпеки, зацікавлені не в самостійному вирішенні завдань стратегічного розвитку, а в опорі на підтримку всіх потенційних

бізнес-партнерів та застосуванні їх способів створення конкурентних переваг. Оскільки завдання сталого розвитку та гарантування економічної безпеки стоять перед переважною кількістю підприємств, то найефективнішим способом вирішення завдань є об'єднання зусиль підприємств, централізація всіх наявних ресурсів, що використовуються досягнення системного ефекту.

До основних проблем стратегічного управління розвитком підприємства належить проблема виявлення та визначення способів залучення резервів розвитку та економічного зростання за рахунок внутрішніх джерел [45].

Для того, щоб створити основу для сталого розвитку та економічної безпеки підприємства у рамках системи стратегічного менеджменту, потрібна ретельна підготовка процедури створення, гарантування єдності інтересів та формалізація стратегічних цілей партнерів, а також визначення меж простору партнерства.

Одним із найважливіших стимулів укладання партнерських угод з приводу утворення корпоративного об'єднання є бажання підприємств надати договірним партнерським угодам більш упорядкований регульований, довгостроковий характер з метою повного усунення трансакційних витрат, або певного зменшення їх величини. Слід зазначити, що економія трансакційних витрат окремими партнерами не тільки поліпшує економічні показники своєї діяльності, а і є однією із джерел конкурентної переваги підприємства загалом і підвищення ефективності його функціонування.

І.П. Мойсеєнко, Н.В. Магас, Ю.А. Поповіченко наголошують, що зменшення сумарної величини трансакційних витрат можна як, свого роду, реорганізацію зовнішнього ринкового середовища. Підприємство через об'єднання партнерів поглинає певні сегменти ринкового середовища та значно збільшує ступінь керованості поглинених сегментів [33]. Проте, зміна довкілля тягне у себе зміни внутрішнього середовища підприємства. Насамперед це виявляється у включенні у внутрішню економіку корпорації

такої складової як «організаційні витрати».

Інакше висловлюючись, щоб заощадити трансакційні витрати шляхом створення об'єднання окремих підприємств, необхідно зробити додаткові витрати на організацію корпоративного об'єднання, тобто, зменшення величини трансакційних витрат у складі сумарної величини витрат підприємства супроводжується приростом величини організаційних витрат. Зіставлення цих двох протилежних процесів призводить до природного висновку: обов'язковою економічною умовою створення об'єднання є умова перевищення суми економії трансакційних витрат над величиною організаційних витрат усіх партнерів та підприємства загалом.

Дослідженню можливостей формування стратегій сталого розвитку та економічної безпеки підприємств на основі концептуально-методичного підходу з використанням положень теорії трансакційних витрат дозволяє зробити наступні узагальнення та висновки.

Поняттями та, відповідно, показниками, що характеризують основу та сутність економіки як окремих підприємств є собівартість (витрати), ціна, прибуток. Концептуально-методичний підхід, заснований на теорії трансакційних витрат, демонструє особливий погляд на складові категорії витрат, ціни і прибутку.

Для підприємства, що здійснює самостійне функціонування в ринковому середовищі, до витрат належать виробничі витрати та трансакційні витрати [43]. Реалізуючи над ринком вироблену продукцію за ринковою ціною, підприємство отримує певний прибуток. Через війну входження підприємства у корпоративне об'єднання економіка підприємства зазнає такі зміни.

Включення підприємства у корпоративне об'єднання як партнера дає можливість підприємству здійснити економію чи повністю усунути трансакційні витрати. Відбувається трансформація взаємовідносин окремих підприємств із сегментами зовнішнього середовища, включення їх у внутрішнє середовище корпоративних об'єднань та надання

взаємовідносинам підприємств усередині корпорації керованого характеру. З іншого боку, економія трансакційних витрат, що досягається шляхом корпоративного об'єднання, викликає необхідність здійснення витрат на організацію об'єднання і додаткових виробничих витратах.

Таким чином, економічна безпека підприємства безпосередньо залежить від формування процесів сталого розвитку у стратегічній перспективі, а організаційно-економічні засади стратегії гарантування економічної безпеки визначаються тими умовами, які ми зазначили вище.

Організаційно-економічні основи стратегій сталого розвитку та економічної безпеки підприємств можуть бути визначені з використанням концептуально-методичного підходу до формування квазіринкових відносин у внутрішній економіці підприємств [7]. Відповідно до даного підходу основну увагу дослідників та практиків, які займаються розробкою систем стратегічного менеджменту підприємств, звернено на вдосконалення внутрішніх економічних відносин.

В даний час багато дослідників поділяють думку про те, що економічні відносини в основному складаються з відносин суб'єктів підприємництва із зовнішнім середовищем: власниками фінансових і матеріальних ресурсів, робочої сили, споживачами, державними органами тощо [13, 52].

Усередині підприємств до управління економічними відносинами відносяться координація виробничого процесу та оптимізація фінансових показників виробництва та реалізації продукції за існуючих обмежень на ресурси.

Концентрація та централізація виробництва, диверсифікація бізнес процесів, що активно відбуваються в даний час, неминуче призводять до активізації та ускладнення економічних відносин усередині самих підприємств. Проблема організації внутрішньої економіки стає ще актуальнішою під час кооперації підприємств у процесі створення корпоративних підприємницьких об'єднань.

Після завершення вертикальної інтеграції виробничо-господарську

діяльність підприємств виникає необхідність формування простору економічних відносин з горизонталі, тобто організація внутрішньої економіки підприємств-партнерів. Ефективне управління економічними відносинами між підприємствами та його структурними підрозділами, здатне забезпечити конкурентні переваги, що доповнюють конкурентні переваги, досягнуті за рахунок інтеграції та інтенсифікації виробничо-технологічних процесів. Необхідність реалізації програми створення та управління внутрішньою квазіринковою економікою корпорації обумовлена зростанням наслідків проблеми зниження керованості великих бізнес-об'єднань, серед яких можна відзначити такі: нереалізовані цілі розвитку підприємства; неможливість вирішення наростаючих конфліктів; відсутність сприйнятливості та інтересу підприємства до нововведень.

Види управлінських реакцій менеджменту підприємств у цих умовах у більшості випадків зводяться до переваг традиційних методів управління поточною діяльністю якісно новим рішенням; керування системою корпоративної діяльності, засноване на обліку інтересів різних груп впливу і загальні цілі та завдання розвитку підприємства, що упускає з поля зору; ігнорування критеріїв економічної оцінки для «політичних» підходів; розробка стратегічних альтернатив розвитку, подібних до поточного курсу дій [56]. Дослідження концептуально-методичного підходу до створення умов економічній безпеці підприємства з використанням моделі внутрішньої економіки квазіринкового типу підприємств дозволяє зробити такі висновки.

На відміну від моделі корпоративного об'єднання, що сформувалося на основі прагнення партнерів знизити або усунути трансакційні витрати, тобто перетворити зовнішнє середовище з її підприємствами – самостійними суб'єктами у внутрішнє середовище підприємств, модель квазіринкової внутрішньої економіки передбачає споконвічне існування корпоративного об'єднання з його внутрішньою економічними відносинами між партнерами, які необхідно вдосконалити та підвищити їх ефективність. Таким чином, однією з основних цілей стратегії економічної безпеки є створення переваг

внутрішніх економічних відносин.

Модель внутрішньої квазіринкової економіки мотивує керівництво підприємства та його структурних підрозділів на ресурсозбереження процесі господарської діяльності, оскільки у ній зафіксовано пряму залежність доходів від економічних результатів та зниження витрат центрів відповідальності та корпорації. Взаємодія структурних підрозділів у межах внутрішнього простору господарську діяльність знижує податкове навантаження, що з відносинами між самостійними ринковими суб'єктами у зовнішньому середовищі.

У моделі квазіринкової економіки передбачається як облік витрат центрів відповідальності, так і формування внутрішніх ціни продукції й, відповідно, прибутку центру відповідальності. Зацікавленість у продовженні підприємницького партнерства центру відповідальності у рамках підприємства забезпечується можливістю доступу до частки надприбутку, що отримується за рахунок використання корпоративного ефекту.

«Нижня» межа економічної безпеки для підприємства настає тоді, коли скорочення обсягів реалізації масштабів виробництва, а також поява на ринку великих конкурентів призводять до зниження надприбутку. В результаті цього підприємства - партнери потрапляють в умови, подібні до умов самостійного функціонування в довгостроковому періоді, коли підприємство, отримуючи певний прибуток, порівняний з прибутком галузевих конкурентів, не має можливості отримання монопольного надприбутку.

Таким чином, для підприємств-партнерів внутрішня економіка стає подібною до економічних умов самостійного функціонування, і мотивація до збереження підприємства зникає.

Слід зазначити, що загрози економічній безпеці підприємства зростають і у разі формування негативної тенденції іншого типу, що впливає на уповільнення чи повністю зупинка стійкого розвитку та пов'язаної з економічно необґрунтованим зростанням розмірів об'єднання. Важливою

умовою сталого розвитку підприємства є перевищення темпів зростання сумарного доходу від продукції над темпами збільшення сукупних витрат за її виробництво та, що зберігається протягом усього життєвого циклу підприємства. Інакше кажучи, збільшення розмірів підприємства, обсягів виробництва та реалізації продукції має відбуватися під впливом як екстенсивних, а й інтенсивних чинників, поєднання яких визначає траєкторію розвитку. Вплив екстенсивних факторів на зростання розмірів підприємства може визначатися збільшенням розмірів, що досягається шляхом централізації виробництва. У цьому випадку централізація виробництва не призводить до зростання продуктивності праці та зниження питомих витрат. Позитивний ефект збільшення розмірів підприємства буде досягнуто лише за одночасному використанні механізмів екстенсивного розвитку та інтенсифікації виробництва.

Звісно ж, що економічно необґрунтоване зростання розмірів та обсягів виробництва може призвести до ситуації, яку слід визначати як «верхню» межу економічної безпеки підприємства. До досягнення «верхньої» межі економічної безпеки організаційні витрати, які необхідні для забезпечення збільшення розмірів підприємства не компенсується інтенсифікацією виробництва.

Дія тенденції спадної віддачі факторів виробництва негативно впливає на можливість отримання синергетичного ефекту. Досягнення «верхньої» межі економічної безпеки свідчить про припинення процесу сталого розвитку підприємства та необхідність його переходу до інших альтернативних варіантів розвитку, які вирішують інші завдання нових варіантів стратегії економічної безпеки.

3.3. Удосконалення механізму формування стратегії досягнення економічної безпеки аграрних підприємств

В програмі щодо створення умов економічній безпеці підприємства

особливу роль відіграє механізм, що приводить у рух цей процес. Під організаційно-економічним механізмом управління підприємствами розуміємо взаємозалежну сукупність:

- форм та методів економічного управління з мотивацією систем стимулювання;
- форм та методів тактичного та оперативного управління;
- інструментів та методів створення формації керуючих параметрів з елементами самоорганізації;
- систем обґрунтованих обмежень фінансового та адміністративного характеру;
- інформаційних систем формування законодавчо-правової та нормативної бази управлінських рішень.

Як управлінську систему, яка виступає сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних та політико-правових способів взаємодії суб'єктів підприємництва та впливу на їхню діяльність, що забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів та суб'єктів управління, визначає комплексний організаційно-економічний механізм функціонування підприємства [42].

В сьогоденні умовах підприємництва вченими почали проводитись дослідження в галузі модифікації організаційно-економічного механізму підприємства. У зв'язку з цим виділено організаційно-економічний механізм забезпечення (підвищення) конкурентоспроможності підприємства, механізм створення умов економічній безпеці підприємства, запровадження яких пропонується здійснювати натомість організаційно-економічному механізму.

Серед основних елементів механізму створення умов економічній безпеці підприємства виділяються форма організації виробництва, економічні відносини, система стимулів, управління, планування, фінансування, оподаткування, ціноутворення [29]. Механізм створення умов економічній безпеці функціонування підприємства покликаний забезпечувати створення умов, що мотивують ефективну діяльність всіх

елементів підприємства, високий ступінь узгодженості суспільних корпоративних та особистих потреб та інтересів.

Провівши дослідження природи організаційно-економічного механізму функціонування підприємства та враховуючи сучасні тенденції його модифікації, з метою забезпечення перманентного сталого розвитку підприємства у довгостроковому періоді слід формувати механізм гарантування його стратегічної економічної безпеки.

Під механізмом забезпечення стратегічної економічної безпеки підприємства слід розуміти цілісну систему, що складається з окремих, щодо самостійних, і при цьому взаємопов'язаних і взаємодіючих структурних елементів захисту від реальних й потенційних зовнішніх і внутрішніх загроз, що забезпечує перманентний стійкий розвиток підприємства та досягнення поставлених цілей в довгостроковому періоді.

Розробку механізму стратегічної економічної безпеки підприємства, зробимо на основі наукових підходів та принципів з використанням базових та прикладних теорій, а також на основі запропонованої в першому розділі онтологічної моделі гарантування стратегічної економічної безпеки підприємства.

Крім того, необхідно вибрати конкретні інструменти механізму в залежності від умов функціонування підприємства, стадії розвитку його фінансово-господарської діяльності та досягнутого рівня стратегічної економічної безпеки.

В результаті механізм стратегічної економічної безпеки підприємства, на наш погляд, повинен містити:

- блок інформаційного забезпечення процесу оцінки загроз стратегічній економічній безпеці підприємства;
- блок оцінки рівня розвитку ключових детермінантів, а на їх основі оцінки рівня стратегічної економічної безпеки підприємства;
- блок прийняття рішень щодо підтримки чи підвищення досягнутого рівня стратегічної економічної безпеки підприємства з урахуванням

виявлених стратегічних перспектив;

- блок реалізацію інструментарію для коригування стратегії з метою підвищення рівня розвитку низько розвиненого детермінанту стратегічної економічної безпеки підприємства або їхньої сукупності;

- блок оцінки досягнутих результатів.

Розроблений механізм формування стратегії забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств подано в додатку Л.

У загальному вигляді механізм гарантування стратегічної економічної безпеки підприємства повинен мати вигляд безперервно функціонуючої системи. На нашу думку, впровадження такого механізму в діяльність підприємства спільно з уже існуючим організаційно-економічним механізмом дозволить скоригувати елементи базового (організаційно-економічного) механізму та забезпечить високий ступінь його стратегічної економічної безпеки.

Лебедко С. А. зазначає, що «стратегія сталого розвитку підприємства, як економічна категорія, з одного боку, характеризує економічні відносини між їх учасниками, а з іншого - визначає поведінку підприємства в ринковому середовищі й формує його стратегічну позицію, при цьому вона спрямована на досягнення загальних стратегічних і тактичних цілей підприємства щодо забезпечення сталого зростання його вартості» [29].

Відповідно до міркувань Сельський А. «стратегія сталого розвитку підприємства визначається, як комплекс заходів, спрямованих на зміну нижчої зони стійкості на вищу і досягнення, в кінцевому підсумку, «межі» стійкого стану» [42].

При цьому процес функціонування механізму стратегічної економічної безпеки підприємства, що розробляється, повинен бути безперервним, тобто, отримавши результати роботи механізму, необхідно знову повертатися до інформаційної складової. Це з тим, що потік інформації є безперервним, тому її обробка повинна вестися також безперервно.

Таким чином, вихідною позицією у складі ключових блоків механізму

забезпечення стратегічної економічної безпеки підприємства є інформаційне забезпечення процесу оцінки загроз. Вивчимо підходи до отримання ємної та достатньої інформації для забезпечення ефективності та результативності функціонування механізму, що розробляється.

Далі для практичного гарантування отримання певного рівня стратегічної економічної безпеки підприємства, з нашої позиції, необхідно надавати перевагу внутрішньому контролю реалізації прийнятих у цій сфері управлінських рішень.

Системи внутрішнього контролю створюються на підприємстві за лінійним та функціональним принципом або одночасно поєднують у собі обидва ці принципи. В основі цих систем лежить поділ контрольних обов'язків окремих служб та їх менеджерів.

Внутрішній контроль стратегічної економічної безпеки підприємства повинен, на наш погляд, організовуватись у таких основних формах:

1. Попередній контроль рівня стратегічної економічної безпеки підприємства організується на стадії формування планів його розвитку, а також бюджетів у процесі розгляду бізнес-планів (заявок) окремих структурних підрозділів (центрів відповідальності) підприємства. У процесі цього виду контролю перевіряється обґрунтованість окремих показників та правильність проведених розрахунків з метою виявлення можливих резервів підвищення рівня стратегічної економічної безпеки.

2. Поточний контроль стратегічної економічної безпеки проводиться в ході реалізації планів та бюджетів розвитку всіх рівнів з метою вжиття оперативних заходів для повного виконання всіх передбачених планових показників.

3. Подальший контроль стратегічної економічної безпеки здійснюється під час розгляду фактичної фінансової звітності та передбачених звітів керівників окремих структурних підрозділів (центрів відповідальності) при встановленні досягнутого рівня стратегічної економічної безпеки у розрізі трьох ключових детермінантів за звітний період.

З метою підвищення ефективності реалізації функції внутрішнього контролю рівня стратегічної економічної безпеки необхідно впровадження на підприємстві комплексної керуючої та контролюючої системи, що отримала назву «контролінг».

Основними функціями контролінгу стратегічної економічної безпеки є:

- спостереження за ходом реалізації завдань, встановлених системою планових (безпечних) показників та нормативів побудови стратегічної економічної безпеки;

- вимір ступеня відхилення фактичного рівня стратегічної економічної безпеки від передбаченого;

- діагностування за розмірами відхилень серйозних погіршень ситуації стратегічної економічної безпеки підприємства у розрізі ключових детермінантів;

- розробка оперативних управлінських рішень щодо підвищення рівня стратегічної економічної безпеки підприємства відповідно до передбачених цілей та показників;

- коригування за необхідності окремих цілей та показників системи стратегічної економічної безпеки у зв'язку зі зміною

- зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури ринку та внутрішніх умов провадження господарської діяльності підприємства та ін.

Отже, маючи показники запланованого рівня стратегічної економічної безпеки за основними її детермінантами і визначивши фактичне значення кожного з показників, що шукаються, має бути встановлено відхилення цих показників від безпечних.

Виходячи з їхнього виду цього відхилення мають бути прийняті відповідні управлінські рішення, спрямовані на підвищення рівня стратегічної економічної безпеки підприємства.

Таким чином, слід виділити три основні принципові види рішень:

- «нічого не робити». Ця форма реагування передбачається у випадках, коли встановлено відсутність відхилень фактичного показника від

безпечного його значення чи позитивне відхилення;

- «усунути відхилення». Така система дій застосовується при встановленні негативного відхилення фактичних показників від безпечного рівня та передбачає процедуру пошуку та реалізації заходів щодо досягнення цільових нормативних (безпечних) показників. При цьому заходи розглядаються у розрізі ключових детермінантів стратегічної економічної безпеки підприємства;

- «зменшити поріг стратегічного орієнтира». У випадку, якщо підприємство не може забезпечити перехід на більш високий ступінь розвитку його ключових детермінантів, усунувши виявлені загрози, то як виняток можлива зміна стратегічного орієнтиру, а саме заміна запланованого отримання певного рівня стратегічної економічної безпеки на середній, або середнього на низький.

Зауважимо, що зниження порога стратегічного орієнтира не повинно мати постійний характер – це вимушений захід, відмова від якого має бути здійснена у разі першої ж можливості.

Таким чином, методологічні засади механізм формування стратегії гарантування економічної безпеки аграрних підприємств можна побудувати з дотриманням таких умов:

1) весь процес формування стратегії гарантування економічної безпеки є контрольованим та усвідомлений процес мислення, в якому виключені спонтанні осяяння та інтуїтивні рішення;

2) відповідальність за результат процесу прийняття стратегії лежить на вищому керівництві підприємства;

3) модель, що відображає процес створення умов економічній безпеці підприємства, має бути лаконічною (простою) та інформативною;

4) стратегія підприємства має бути унікальною, відображаючи особливості даного конкретного підприємства і водночас лаконічною та простою у розумінні всіма співробітниками підприємства.

Висновки до третього розділу

1. Наголошено, що система показників економічної безпеки підприємства повинна включати комплексну оцінку управлінської, фінансової, економічної та організаційної складових. Від правильності вибору системи показників для моніторингу економічної безпеки в управлінні залежить ступінь точності оцінки ступеню економічної безпеки підприємства, комплекс заходів щодо запобігання та попередження ризиків та загроз. Зазначимо, що як правило, до показників економічної безпеки відносять показники фінансово-господарської діяльності та не враховуються показники ефективності управління.

2. Запропоновано систему показників оцінки економічної безпеки підприємства в контексті формування стратегії економічної безпеки, яка передбачає такі блоки забезпечення: безпеки необоротних активів; контроль матеріально-виробничих запасів; безпеки інвестиційної діяльності підприємства; безпеки під час роботи з контрагентами; безпеки грошових коштів; визначення та ліквідація передумов фінансової нестійкості та можливого настання банкрутства підприємства; антикорупційна безпека.

3. Обґрунтовано висновок про необхідність визначення «нижньої» та «верхньої» меж економічної безпеки підприємства, який передбачає три варіанти концептуально-методичного підходу до визначення «нижньої» межі економічної безпеки підприємства, що ґрунтуються на положеннях теорії трансакційних витрат, моделі квазіринкової внутрішньої економіки підприємства та положеннях теорії монополістичної конкуренції.

4. Зазначено, що у формації стратегічної економічної безпеки підприємства особливу роль відіграє механізм, що приводить у рух цей процес. Механізм створення умов щодо економічної безпеки функціонування підприємства покликаний забезпечувати створення умов, що мотивують ефективну діяльність всіх елементів підприємства, високий ступінь узгодженості суспільних корпоративних та особистих потреб та інтересів.

Під механізмом забезпечення стратегічної економічної безпеки підприємства слід розуміти цілісну систему, що складається з окремих, щодо самостійних, і при цьому взаємопов'язаних і взаємодіючих структурних елементів захисту від реальних й потенційних зовнішніх і внутрішніх загроз, що забезпечує перманентний стійкий розвиток підприємства та досягнення поставлених цілей в довгостроковому періоді.

5. Удосконалено методичний підхід щодо механізму формування стратегії економічної безпеки аграрних підприємств, що включає п'ять блоків, що перманентно реалізуються: інформаційний, оцінка рівня розвитку ключових детермінант та рівня стратегічної економічної безпеки підприємства; ухвалення управлінських рішень з урахуванням виявлених стратегічних перспектив розвитку підприємства; розробка та реалізація варіативного інструментарію для коригування стратегії підприємства з метою підвищення рівня його розвитку; оцінка досягнутих результатів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Системне дослідження поняття «економічної безпеки» та процесів її забезпечення включає розвиток концептуальних підходів до визначення суб'єктів економічної безпеки. Економічна безпека підприємства це, стан захищеності його життєво важливих інтересів, як від внутрішніх, і зовнішніх загроз, тобто захист цілісності його структури, кадрового та інтелектуального потенціалу, інформації, власності, технологій, капіталу та прибутку, що забезпечується системою заходів спеціального правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного, соціального та іншого характеру.

2. Відзначено, що економічна безпека підприємства характеризується багатьма її видами та підходами до визначення. У цьому, з метою формування комплексного визначення стратегічної економічної безпеки, необхідно систематизувати вивчені вище підходи. І тому використовуємо наступні класифікаційні ознак: ступінь економічної діяльності; функціональний вид економічної діяльності; характер прояву загроз економічним інтересам; джерело загроз економічним інтересам; характер механізмів захисту економічних інтересів, що використовуються; спрямованість використовуваних механізмів захисту економічних інтересів; тимчасовий період; ступінь управління; ступінь захищеності економічних інтересів; стійкість параметрів, які забезпечують захист економічних інтересів; легітимність використовуваних методів захисту економічних інтересів.

3. Відмічено, що стратегія гарантування економічної безпеки підприємства є системою стратегічного планування та управління, в якій підприємство на основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, коригуючи свої цілі та завдання розвитку, визначає основні напрями диверсифікації та інтеграції виробничо-господарської діяльності, відповідно до яких структурні підрозділи розробляють свої функціональні

стратегії та продуктиві програми, орієнтуючись на запобігання загрозам та забезпечення сталого розвитку підприємства протягом усього періоду реалізації стратегії.

4. СТОВ «Дніпро-Н» є самостійною юридичною особою з орендними відносинами. Основними галузями є рослинництво, а вид економічної діяльності відповідно вирощування зернових культур. На основі аналізу показників фінансово-економічної діяльності СТОВ «Дніпро-Н» зроблено висновок, що комплексна (рейтингова) оцінка його стану висока – показник А. СТОВ «Дніпро-Н» є досить стабільним господарством.

5. Зазначимо, що в господарстві не створена служба фінансово-економічної безпеки, але має два підрозділи, що забезпечують фінансово-економічну безпеку: підрозділ інформаційно-аналітичного забезпечення та підрозділ захисту. Зроблено висновок, що майже всі складові економічної безпеки знаходяться в межах норми, окрім фінансової, інноваційної та силової.

6. Встановлено, що завданнями формування стратегічної економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н» є: встановлення системи пріоритетних економічних інтересів, які потребують захисту у процесі економічного розвитку підприємства; ідентифікація та моніторинг зовнішніх та внутрішніх загроз економічним інтересам підприємства; контролінг зміцнення стратегічної економічної безпеки підприємства; визначення напрямів зміцнення стратегічної економічної безпеки підприємства.

7. Виділено загрози економічній безпеці підприємства з погляду бізнес-процесів його функціонування: 1. Бізнес-процеси вдосконалення та розвитку, куди включаються: стратегічне управління, розвиток технологій, управління проєктами, управління якістю. 2. Бізнес-процеси ведення основної діяльності включають: матеріально-технічне постачання та збут, виробничі процеси, маркетингову діяльність й продажі, обслуговування. 3. Допоміжні бізнес-процеси, що складаються з підтримки інфраструктури підприємства, інженерно-технічного забезпечення, інформаційного забезпечення,

документообігу та управління персоналом.

8. Запропоновано систему показників оцінки економічної безпеки підприємства в контексті стратегії економічної безпеки, яка передбачає такі блоки забезпечення: безпеки необоротних активів; контроль матеріально-виробничих запасів; безпеки інвестиційної діяльності підприємства; безпеки під час роботи з контрагентами; безпеки грошових коштів; виявлення та усунення передумов фінансової нестійкості та можливого настання банкрутства підприємства; антикорупційна безпека.

9. Обґрунтовано висновок про необхідність визначення «нижньої» та «верхньої» меж економічної безпеки підприємства, який передбачає три варіанти концептуально-методичного підходу до визначення «нижньої» межі економічної безпеки підприємства, що ґрунтуються на положеннях теорії трансакційних витрат, моделі квазіринкової внутрішньої економіки підприємства та положеннях теорії монополістичної конкуренції.

10. Запропоновано під механізмом забезпечення стратегічної економічної безпеки підприємства розуміти цілісну систему, що складається з окремих, щодо самостійних, і при цьому взаємопов'язаних і взаємодіючих структурних елементів захисту від реальних й потенційних зовнішніх і внутрішніх загроз, що забезпечує перманентний стійкий розвиток підприємства та досягнення поставлених цілей в довгостроковому періоді.

11. Удосконалено методичний підхід щодо механізму формування стратегії економічної безпеки аграрних підприємств, що включає п'ять блоків, що перманентно реалізуються: інформаційний, оцінка рівня розвитку ключових детермінант та рівня стратегічної економічної безпеки підприємства; ухвалення управлінських рішень з урахуванням виявлених стратегічних перспектив розвитку підприємства; розробка та реалізація варіативного інструментарію для коригування стратегії підприємства з метою підвищення рівня його розвитку; оцінка досягнутих результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Т.Є. Аналіз економічної безпеки діяльності підприємства як економічної категорії / Т.Є. Андрєєва, Т.Е. Петровська, І.Г. Грицькова // Коммунальное хозяйство городов. - 2019. - № 87. - С. 219-224.
2. Баланда А. Безпека як соціальний феномен: дискурс людського розвитку / Баланда А. // Україна: аспекти праці. - 2017. - № 1. - С. 25–28.
3. Баланюк І. Ф. Сутність економічної безпеки підприємства / Баланюк І. Ф., Максимюк М. М. // Інноваційна економіка. - 2016. - № 1-2. - С. 246-251.
4. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – 2-е изд. К.: Эльга, 2009. – 671 с.
5. Васечко Л. І. Огляд понятійного апарату фінансово-економічної безпеки підприємства / Л. І. Васечко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2018. – № 1. – С. 115–118.
6. Васильців Т. Фінансово-економічна безпека підприємств України : стратегія та механізми забезпечення [монографія] / Т. Васильців. – Львів, 2012. – 386 с.
7. Вдовенко Л.О. Управління активами в забезпеченні фінансової безпеки підприємства Економічні та соціальні перспективи децентралізації в Україні : монографія під заг.ред. Ю.З. Драчука, - Дніпро: НГУ. 2016 - 231 с.
8. 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.
9. Волощук Л.О. Концептуальні засади управління економічнобезпечним інноваційним розвитком промислового підприємства та формування його аналітичних інструментів / Волощук Л.О. // Економіка: реалії часу. - Науковий журнал. - 2015. - № 1 (17). - С. 234-241.
10. Гапак Н. М. Суть та еволюція поняття «економічна безпека підприємства» / Гапак Н. М., Дочинець І. В. // Науковий вісник

Ужгородського університету. - 2014. - Вип. 2(43). - С. 68–73.

11. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства: [монографія] / Л.В. Гнилицька. – К.: КНЕУ, 2012. - 305 с.

12. Голиков І.В. Сутність та еволюція поняття економічна безпека / І.В. Голиков // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 309–314.

13. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства [Текст] : автореферат дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / К. С. Горячева ; Київський нац. ун-т технологій та дизайну. – К., 2006. – 17 с.

14. Демченко І.В. Фінансова безпека суб'єктів господарювання: сутність та умови виникнення / І.В. Демченко // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції, 2010. — №1 (6). — С. 35-38.

15. Денисов О. Є. Основні методи механізму забезпечення економічної безпеки галузі / Денисов О. Є. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - 2018. - Вип. 17(1). - С. 95-99.

16. Довбня С.Б. Діагностика економічної безпеки підприємства як інструмент визначення напрямків його інноваційного розвитку / Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. // Економічний вісник НГУ. - 2018. - № 3. - С. 36-42.

17. Доценко І.О. Формування системи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу підприємницьких ризиків / Доценко І.О. // Вісник Одеського національного університету. - 2013. - Вип. 1. - С. 69- 78.

18. Ільчук В. Шляхи підвищення фінансово-економічної безпеки підприємств аграрного бізнесу / В. Ільчук, В. Садчиков // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2013. – № 2(66). – С. 209–217.

19. Єрмошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємництво: монографія / М. М. Єрмошенко, К. С. Горячева. – К.: НАУ, 2010. – 232 с.

20. Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління : монографія. Львів : Львівський державний

університет внутрішніх справ, 2012. - 260 с.

21.Зеркалов Д.В. Экономическая безопасность : монография / Д.В. Зеркалов. – К. : Основа, 2011. – 587 с

22.Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навчальний посібник / М.І. Камлик. – К.: Атака, 2015. – 432 с.

23.Картузов Є.П. Визначення фінансової безпеки підприємства: поняття, зміст, значення і функціональні аспекти / Картузов Є.П. // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 8 (134). - С. 172-182.

24.Клименко Т. В. Основні елементи механізму забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання [Текст] / Т. В. Клименко // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 4 (58). – С. 340–343.

25.Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку / Костюк В. // Галицький економічний вісник. - 2019. - Том 58. № 3. - С. 115–120.

26.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.

27.Костецький М. Р. Система управління еколого-економічною безпекою підприємства : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Київ, 2010. - 21 с.

28.Крупка Я. Економічна безпека підприємства та її реалізація через систему облікових принципів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 25-26.11.2010). – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – С. 57-60.

29.Лебедко С. А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств / Лебедко С. А. // Економіка та держава. - 2020. - № 8. - С. 89- 94.

30.Лифар В. В. Механізм управління стратегією використання транзитного потенціалу регіону. Ефективна економіка. - 2012. - № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1515>.

31.Мельник С.І. Формування системи економічної безпеки банку / С.І. Мельник // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 149-152.

32.Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства [Текст] / І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. – Львів : ЛьвДУВС, 2011. – 380 с.

33.Мойсеєнко І.П. Методичні основи оцінювання економічної безпеки суб'єктів господарювання / І.П. Мойсеєнко, Н.В. Магас, Ю.А. Поповіченко // Наукові праці МАУП. – 2011. – Вип. 3(30). – С. 87–91.

34.Організаційне та методичне забезпечення виконання дипломних робіт для здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Управління фінансово-економічною безпекою» другого (магістерського) рівня вищої освіти : навч. посіб. / І. П. Приходько, Г.Є. Павлова, Н.В. Бондарчук, Л.М. Васільєва, О. В. Чернецька, Т. П. Погорєлова, О.М. Губарик, С.В. Юрченко; за заг. ред. І. П. Приходька. Дніпропетровськ : Біла К. О., 2019. – 192 с.

35.Орлик О.В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові / Орлик О.В. // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2020. - Вип. 2 (19). - С. 222-232.

36.Орлик О.В. Система загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання / Орлик О.В. // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : ОНЕУ. - 2014. - Вип. 1(52). - С. 250-257.

37.Петрук В. А. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємств лісового господарства / Петрук В. А., Козловська Ю. Ф. - URL: <http://nuwm.ru.ua/methods/asp/vd/v39ek30.doc>.

38.Полохач В. Теоретичні основи щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства // Наукові та прикладні аспекти удосконалення обліково-фінансового забезпечення підприємств в умовах нестійкої економіки : колективна монографія / за заг. ред. І.П. Приходька, О.М. Губарик - Дніпро: Пороги, 2021. - С. 239-249.

39. Полохач В. Стратегічний вибір в системі економічної безпеки підприємства / Полохач В., Васільєва Л. Матеріали доповідей науково-практичної конференції молодих вчених і студентів «Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень» 23.03-25.03.2021 р. : В 2 т. – Том 1. – Дніпро : Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2021. - С.41-42.

40. Полохач В. Стратегічні перспективи розвитку підприємства / Полохач В. // Матеріали доповідей V Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств» 13-14 травня 2021 р. – Дніпро : ННІЕ, 2020. – С. 130-132.

41. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» : Указ Президента України від 11 серпня 2021 року №347/2021. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613>.

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

43. Сокиринська І. Г. Діагностика фінансового забезпечення діяльності підприємства / Сокиринська І. Г. // Фінанси України. - 2020. - № 1. - С. 88–95.

44. Сосновська О.О. Методологічний базис управління економічною безпекою підприємства / Сосновська О.О. // Проблеми економіки : науковий журнал. - 2020. - №1 (43). - С.190-196.

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

46. Судакова О.І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства / О.І. Судакова // Економічний простір.– 2016.– № 9.–С.140–148.

47. Сухонос В. В. Концептуальні організаційно-правові засади функціонування системи економічної безпеки / В. В. Сухонос // Правовий вісник Української академії банківської справи. – 2011. – № 1. – С. 64-66.

48. Ткаченко А. М. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства / Ткаченко А. М., Резніков О. Л. // Вісник економічної науки України. - 2010. -

№ 1 (17). - С. 101–106.

49. Трухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами / О. Л. Трухан // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 1. – С. 29–35.

50. Управління фінансово-економічною безпекою: навчальний посібник / [О.А. Кириченко, П.Я. Пригунов, Л.В. Гнилицька та ін.]. - К.: Дорадо, 2010. – 480 с.

51. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів [Текст] : навчальний посібник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. Фролова ; [С. Фролов, О. Козьменко, А. Бойко та ін.]. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 332 с.

52. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення [Текст] : монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук. – Львів : Ліга-Прес, 2012. – 386 с.

53. Фінансово-економічний механізм управління територіальними природно-господарськими комплексами / за заг. ред. акад. НААН України, д.е.н., проф. М. А. Хвесика. К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2016. - 528 с

54. Черевко О. В. Принципи управління фінансовою безпекою підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Черевко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

55. Черниш О. В., Тарасенко І. О. Фінансова безпека підприємства в умовах кризового середовища / О. В. Черниш, І. О. Тарасенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – № 5. – С. 117–119.

56. Черчик А. О. Ризик-менеджмент в управлінні фінансовою безпекою суб'єктів господарювання / Черчик А. О., Черчик Л. М., Стащук О. В., Коленда Н. В. // International Journal of Innovative Technologies in Economy. Warsaw. - 2018. - Vol. 5 (17). June. - P. 20–23.

57. Ярославський А.О. Управління економічною безпекою підприємства / Ярославський А. О., Правдюк Н. Л. // Норвезький журнал розвитку міжнародної науки. - 2020. - № 42 (3). - С. 41–44.

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінка руху та функціонального стану основних засобів ТОВ «Дніпро-Н»

Показник	2016 р.	2017р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відношення у % (відхилення, +/-) 2020 р. до 2016 р.
Вартість основних засобів на початок року	848,2	1343,4	1512,0	1542,0	1968,0	232,02
Надійшло за рік	497,8	319,0	30,0	426,0	3868,0	777,02
Вибуло за рік	2,6	150,0	0,0	0,0	0,0	0,00
Вартість основних засобів на кінець року	1343,4	1512,0	1542,0	1968,0	5836,0	434,42
Нараховано амортизації за рік	60,7	112,4	115,0	132,0	152,0	250,41
Знос основних засобів:						
а) на початок року	531,9	592,6	705,0	820,0	952,0	178,98
б) на кінець року	592,6	705,0	820,0	952,0	1104,0	186,30
Річний приріст (+) або зменшення (-), тис. грн	495,20	168,60	30,00	426,00	3868,00	781,10
Темп зростання (зниження), %	158,38	112,55	101,98	127,63	296,54	138,16
Темп приросту (зменшення), %	58,38	12,55	1,98	27,63	196,54	138,16
Коефіцієнт оновлення, %	37,06	21,10	1,95	21,65	66,28	178,84
Коефіцієнт вибуття, %	0,31	11,17	0,00	0,00	0,00	-0,31
Період оновлення (можливого повного вибуття), років	2,72	10,07	51,40	4,62	1,51	-1,21
Коефіцієнт заміни (простого відтворення), %	0,52	47,02	0,00	0,00	0,00	-0,52
Коефіцієнт розширення (розширеного відтворення), %	99,48	52,85	100,00	100,00	100,00	0,52
Період обороту, років	18,05	12,70	13,28	13,30	25,67	142,20
Коефіцієнт зносу, %:а)						
на початок року	62,71	44,11	46,63	53,18	48,37	77,14
б) на кінець року	69,87	52,48	54,23	61,74	56,10	80,29
Коефіцієнт придатності, %:а) на початок року	37,29	55,89	53,37	46,82	51,63	138,44
б) на кінець року	30,13	47,52	45,77	38,26	43,90	145,69

Фінансові результати діяльності ТОВ «Дніпро-Н», тис. грн.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018р.	2019р.	2020 р.	Відношенн я у % 2020 р. до 2016р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2877,10	3332,00	3635,00	7050,00	9869,00	343,02
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2520,30	2999,00	3259,00	5886,00	8274,00	328,29
У % до доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	87,60	90,01	89,66	83,49	83,84	-3,76
Операційні витрати, у тому числі:						
а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	1554,10	2344,00	1960,00	3442,00	5295,00	340,71
б) адміністративні витрати;	299,90	409,00	279,00	530,00	628,00	209,40
в) витрати на збут;	119,30	30,00	166,00	397,00	476,00	398,99
г) інші операційні витрати.	256,10	233,00	227,00	491,00	681,00	265,91
Валовий прибуток (збиток)	966,20	655,00	1299,00	2444,00	2979,00	308,32
У % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	38,34	21,84	39,86	41,52	36,00	-2,33
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	290,90	-17,00	627,00	1026,00	1194,00	410,45
Фінансові та інвестиційні витрати	67,10	94,00	88,00	144,00	299,00	445,60
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	223,80	-111,00	539,00	882,00	895,00	399,91
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	223,80	-111,00	539,00	882,00	895,00	399,91
У % до прибутку від звичайної діяльності до оподаткування	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00
Надзвичайні витрати і податки з надзвичайного прибутку	0,00	150,00	6,00	0,00	0,00	-
Чистий прибуток (збиток)	223,80	-261,00	533,00	882,00	895,00	399,91
У % до прибутку (збитку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7,78	-7,83	14,66	12,51	9,07	1,29
У % до валового прибутку (збитку)	23,16	-39,85	41,03	36,09	30,04	6,88

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Дніпро-Н»

Показник	Нормативне значення	2016р.	2017 р.	2018 р.	2019р.	2020р.	Відношення у % 2020р. до 2016р.
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,80	0,68	0,74	0,67	0,48	59,80
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,20	0,32	0,26	0,33	0,52	263,09
Коефіцієнт фінансування	>1	4,06	2,09	2,87	2,01	0,92	22,73
Коефіцієнт фінансового ризику	<1	0,25	0,48	0,35	0,50	1,08	439,96
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Зменшення	0,10	0,09	0,05	0,09	0,45	433,85
Коефіцієнт структури залученого капіталу	Збільшення	0,46	0,21	0,16	0,21	0,74	159,63
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільшення	1495,30	1135,00	1697,00	2450,00	2585,00	172,88
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	>0,1	0,85	0,63	0,71	0,66	0,69	81,83
Коефіцієнт забезпеченості запасів	>0,5	1,68	0,92	0,98	0,92	0,75	45,02
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Збільшення	0,03	0,02	0,00	0,30	0,10	297,96
Коефіцієнт реальної вартості майна	Збільшення	0,63	0,73	0,90	1,12	1,58	251,29
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	Збільшення	0,29	0,30	0,23	0,21	0,55	189,48
Коефіцієнт накопичення амортизації	Збільшення	0,44	0,47	0,53	0,48	0,19	42,88
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	Збільшення	2,21	2,15	3,18	3,42	0,78	35,16

Додаток Д

Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів

ТОВ «Дніпро-Н», тис. грн.

Показник	Нормативне значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відношення у % (відхилення ,+;-) 2020 р. до 2016р.
Оцінка ліквідності							
Високоліквідні активи (A1)	≥П1	49,70	22,00	3,00	732,00	256,00	515,09
Середньоліквідні активи (A2)	≥П2	825,50	563,00	641,00	302,00	52,00	6,30
Низьколіквідні активи (A3)	≥П3	891,90	1230,0	1735,0	2676,0	3425,0	384,01
Короткострокові зобов'язання (П2)	≤A2	31,10	412,00	217,00	286,00	310,00	996,78
Довгострокові зобов'язання (П3)	≤A3	235,80	181,00	127,00	334,00	3294,0	1396,95
Оцінка платоспроможності							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥0,2	0,37	0,04	0,01	1,60	0,57	152,82
Проміжний коефіцієнт покриття	≥0,7	6,53	1,07	1,96	2,26	0,68	10,44
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	≥2	13,18	3,31	7,23	8,12	8,26	62,67
Коефіцієнт загальної платоспроможності	Збільшення	6,94	3,64	6,86	6,06	2,28	32,84
Оцінка оборотності оборотних активів							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	2397,6	2777,0	3029,0	5875,0	8224,0	343,01
Середньорічна вартість оборотних активів	-	1894,1	1791,0	2097,0	3044,5	3721,5	196,47
Коефіцієнт обертання оборотних активів	Збільшення	1,27	1,55	1,44	1,93	2,21	174,58
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	Зменшення	0,79	0,64	0,69	0,52	0,45	57,28
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	Зменшення	284	232	249	187	163	57

Оцінка ділової активності ТОВ «Дніпро-Н»

Показник	2016р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відношен ня у % 2020 р. до 2016р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2397,60	2777,00	3029,00	5875,00	8224,00	343,01
Операційні витрати	1910,60	2591,00	2663,00	3591,00	7704,00	403,22
Середньорічна вартість капіталу	2535,50	2612,95	2893,50	3961,50	6666,50	262,93
Середньорічна вартість необоротних активів	641,35	821,90	796,50	917,00	2945,00	459,19
Середньорічна вартість оборотних активів	1894,15	1791,05	2097,00	3044,50	3721,50	196,47
Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів	818,30	945,15	1369,50	2079,50	2657,00	324,70
Середньорічна вартість готової продукції і товарів	36,30	115,80	113,00	126,00	393,50	1084,02
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	872,35	694,25	602,00	471,50	177,00	20,29
Середньорічна вартість власного капіталу	1917,65	1928,65	2058,50	2760,00	3648,50	190,26
Середньорічна величина кредиторської заборгованості	134,50	120,00	124,50	141,50	156,50	116,36
Загальний коефіцієнт обертання капіталу	0,95	1,06	1,05	1,48	1,23	130,46
Фондовіддача необоротних активів, грн	3,74	3,38	3,80	6,41	2,79	74,70
Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,27	1,55	1,44	1,93	2,21	174,58
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	284	232	249	187	163	57
Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів	2,93	2,94	2,21	2,83	3,10	105,64
Тривалість одного обороту оборотних виробничих фондів, днів	123	123	163	127	116	95
Тривалість одного обороту готової продукції і товарів, днів	5	15	13	8	17	316
Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	2,75	4,00	5,03	12,46	46,46	1690,53
Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	131	90	72	29	8	6
Коефіцієнт обертання власного капіталу	1,25	1,44	1,47	2,13	2,25	180,29
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	288	250	245	169	160	55
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	14,21	21,59	21,39	25,38	49,23	346,54
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	25	17	17	14	7	29

Додаток Ж

Комплексна (рейтингова) оцінка фінансового стану ТОВ «Дніпро-Н»

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		Питома вага (Vi, %) в інтегрованому показнику
	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	
Показники ліквідності											
Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	13,18	10	3,31	10	7,23	10	8,12	10	8,26	10	8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	6,53	10	1,07	10	1,96	10	2,26	10	0,68	8	8
Показники ділової активності											
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів (тривалість одного обороту дебіторської заборгованості)	130,98	6	90,00	8	71,55	9	28,89	10	7,75	10	8
Період оборотності запасів, днів	173,63	4	147,41	5	200,41	3	221,10	2	142,55	5	8
Період оборотності активів, днів	380,71	8	338,73	9	343,90	9	242,75	10	291,82	10	8
Показники фінансової незалежності											
Коефіцієнт фінансової незалежності, % (коефіцієнт концентрації залученого капіталу)	19,77	10	32,38	9	25,86	9	33,24	9	52,03	8	8
Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, % (коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів)	84,62	10	62,53	10	71,33	10	66,04	10	69,25	10	8
Показники рентабельності											
Рентабельність продажу, %	7,78	9	7,83	9	14,99	10	12,51	10	9,07	9	9
Рентабельність активів, % (загальна рентабельність (збитковість) капіталу)	2,21	7	2,50	7	4,71	9	5,57	10	3,36	8	9
Рентабельність капіталу, % (загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу)	2,92	6	3,38	6	6,62	8	7,99	8	6,13	8	9
Інші показники											
Знос основних засобів, % (коефіцієнт зносу основних засобів)	44,11	8	46,63	8	53,18	7	48,37	8	18,92	10	7
Інтегрований показник фінансового стану	8,18		8,42		8,72		8,96		8,83		-
Рейтинг фінансового стану	А		А		А		А		А		-

Додаток 3

Оцінюючі показники для здійснення постійного контролю за фінансово-економічною безпекою підприємства

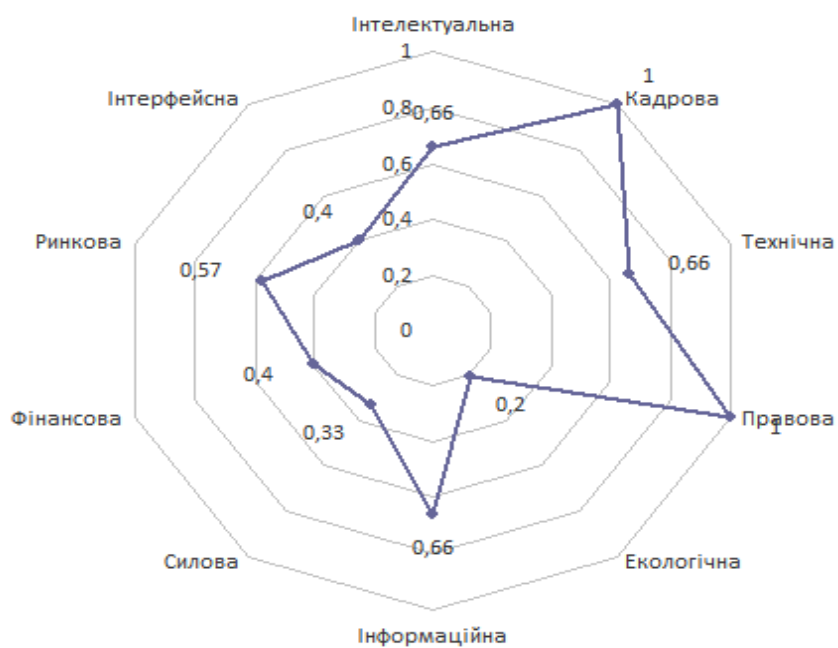
Оцінюючі показники	Характеристика складових показника
1	2
$E_e = BK - A1$ $\pm E_c = E_e - Z$	BK – власний капітал; A1 – необоротні активи; Z - величина запасів; $\pm E_T$ – надлишок чи недостача власних оборотних активів, а також середньострокових і довгострокових кредитів і позик (K)
$\pm E_T = (E_e + K) - Z$	K – довгострокові зобов'язання; $\pm E_H$ – надлишок чи недостача власних оборотних активів, а також довго-, середньо- і короткострокових кредитів і позик (K_T)
$\pm E_H = (E_e + K_T + K) - Z$	K_T - короткострокові кредити банків
$K_T = \frac{K_p}{K_3}$	коефіцієнт точності інформації (K_T) розраховується як відношення обсягу релевантної інформації (K_p) до загального обсягу інформації, яка є в розпорядженні особи, що ухвалює рішення (K_3)
$K_c = \frac{K_{nc}}{K_{ncp}}$	коефіцієнт суперечності інформації (K_c) – розраховується як відношення кількості незалежних свідочств на користь ухвалення рішення (K_{nc}) до загальної кількості незалежних свідочств у сумарному обсязі релевантної інформації (K_{ncp})
$K_n = K_3 / K_{gp}$	коефіцієнт повноти інформації (K_n) – розраховується як відношення обсягу інформації, яка є в розпорядженні особи, що ухвалює рішення (K_3), та обсягу інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення (K_{gp})
$K_{io} = \frac{Bin}{O}$	інтелектуальна озброєність (K_{io}), Bin – вартість інтелектуальної власності
$K_{kv} = \frac{\sum_{i=1}^n V}{O}$	коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства (K_{kv}), $\sum_{i=1}^n V$ – сукупна величина кваліфікаційно-освітнього рівня працівників; O – загальна кількість працівників.
$K_d = \frac{Din}{O}$	норма доходності співробітників підприємства від використання інтелектуальної власності (K_d), тис. грн., Din – дохід, який одержує підприємство від використання інтелектуального потенціалу

Продовження додатку 3

1	2
$K_{\Pi} = \frac{\sum \mathcal{U}_y}{O}$	<p>коефіцієнт плинності кадрів (K_{Π}), \mathcal{U}_y – кількість працівників, які були звільнені або скорочені за розрахунковий період; O – загальна чисельність працівників підприємства.</p>
$K_{\Phi} = \frac{O_{\Phi}}{O}$	<p>коефіцієнт фізичного старіння кадрів (K_{Φ}), O_{Φ} – кількість працівників, які за віком фізично старі, старі їх знання та кваліфікація; фондоозброєність працівників (Φ_O), тис. грн.; фондоозброєність працівників підприємства фондами не виробничого призначення (Φ_{HO}), тис. грн.</p>
$K_{i.n.} = \frac{Ni.n.}{Nz.n.}$	<p>коефіцієнт впровадження нових інноваційних видів продукції ($K_{i.n.}$), $Ni.n.$ – кількість інноваційних видів продукції, що випускаються підприємством; $Nz.n.$ – загальна кількість видів продукції, що випускається підприємством; частка інноваційних підходів, які використовуються у виробничому, управлінському та обслуговуючому процесі ($K_{i.nid.}$)</p>
$K_{i.nid.} = \frac{\sum B_i}{\sum B_n}$	<p>$\sum B_i$ – сума витрат на інновації; $\sum B_n$ – загальна сума витрат на виробництво та реалізацію продукції</p>
$K_{\text{б.п.}} = \Pi_c / \Pi_3$	<p>коефіцієнт безпечності продукції ($K_{\text{б.п.}}$), Π_c – виручка від реалізації сертифікованої продукції, грн.; Π_3 – загальна виручка від реалізації продукції, грн.</p>
$K_3 = V_{\text{ек.з.}} / V_3$	<p>коефіцієнт забруднення середовища (K_3), $V_{\text{ек.з.}}$ – розмір екологічних зборів, грн.; V_3 – загальна сума витрат підприємства, грн.</p>
$K_{\text{зах}} = V_{\text{ек.м.}} / V_3$	<p>коефіцієнт захисту середовища ($K_{\text{зах}}$), $V_{\text{ек.м.}}$ – витрати на екологію (очисні споруди, переробка відходів, захист ґрунтів), грн.; V_3 – загальна сума витрат підприємства, грн.</p>

Додаток К

Схема областей економічної безпеки СТОВ «Дніпро-Н»



Додаток Л

Механізм формування стратегії забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств

