

**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  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**В.о. завідувача кафедри,  
к.е.н., доц.**

**Ольга ГУБАРИК**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МЕТОДИКИ  
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною  
безпекою»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

**Здобувач**

**Володимир КАРПЕНКО**

**Науковий керівник,  
д.е.н., професор**

**Микола КРАВЧЕНКО**

**Дніпро – 2024**

Форма № Р – 9.01  
(затверджена наказом  
МОН молодь спорту України  
від 29 березня 2012 року № 384)

**ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет** обліку і фінансів  
**Кафедра** обліку, оподаткування та УФЕБ  
**Освітньо-професійна програма** «Управління фінансово-економічною безпекою»  
**Спеціальність** 073 «Менеджмент»  
**Рівень вищої освіти:** другий (магістерський)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

на дипломну роботу

**Карпенку Володимир Володимировичу**

**1. Тема дипломної роботи «Удосконалення організації та методики стратегічного планування в системі забезпечення економічної безпеки підприємства»**

**керівник роботи** Кравченко Микола Володимирович, професор  
затверджені наказом ДДАЕУ від «20» листопада 2024 р. № 3508

**2. Строк подання студентом роботи** – 17 січня 2024 року.

**3. Вихідні дані до роботи** Господарський кодекс України, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, фінансова звітність ТОВ «Агрофірма «Авангард», періодичні видання, інтернет-джерела.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні аспекти корпоративного управління як стратегічного фактору розвитку підприємства у сфері фінансово-економічної безпеки. 2. Сучасний стан та практичні засади здійснення стратегічного планування ТОВ «Агрофірма «Авангард» для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. 3. Шляхи вдосконалення фінансово-економічної безпеки на основі формування стратегії розвитку корпоративного управління ТОВ «Агрофірма «Авангард». Висновки і пропозиції.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**

1. Оцінка руху та функціонального стану основних засобів ТОВ «Агрофірма «Авангард». 2. Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма «Авангард». 3. Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів. 4. Оцінка ділової активності ТОВ «Агрофірма «Авангард». 5. Комплексна (рейтингова) оцінка фінансового стану.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 20 квітня 2023 р. \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретичні аспекти стратегічного планування в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства	Вересень 2023 р.	
2.	Сучасний стан та практичні засади здійснення стратегічного планування ТОВ «Агрофірма «Авангард» для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства	Жовтень 2023 р.	
3.	Фінансово-економічна характеристика господарства.	Жовтень 2023 р.	
4.	Напрями вдосконалення діяльності ТОВ «Агрофірма «Авангард» за допомогою розробки стратегій забезпечення фінансово-економічної безпеки	Грудень 2023 р.	
5.	Вступ, висновки і пропозиції, список використаних джерел	Грудень-Січень 2023 р.	
6.	Оформлення роботи	Січень 2024 р.	

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Карпенко В. В.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Кравченко М. В.  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.	9
1.1. Сутність стратегічного планування як основи для стратегічного управління підприємством	9
1.2. Типи стратегічного планування та їх характеристика	19
1.3. Визначення місії та цілей як головного орієнтиру в стратегічному плануванні	23
Висновок до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «АГРОФІРМА «АВАНГАРД» ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «Агрофірма «Авангард»	34
2.2. Характеристика організаційної роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінка її стану за окремими складовими	42
2.3. Діагностика зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу на ТОВ «Агрофірма «Авангард»	53
Висновок до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОФІРМА «АВАНГАРД» ЗА ДОПОМОГОЮ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	61
3.1. Стратегічний баланс потенціалу забезпечення безпеки ТОВ «Агрофірма «Авангард»	61

3.2. Стратегічна піраміда забезпечення фінансово-економічного розвитку підприємства	65
Висновок до розділу 3.	74
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	85

## РЕФЕРАТ

Тема «Управління фінансово – економічною безпекою підприємства: стратегія та механізм забезпечення»

Дипломна робота: 85 ст. основного тексту, 7 табл., 12 рис., 3 додатки, 54 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансово - економічною безпекою.

Метою роботи є детальний аналіз управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві, а також розробка стратегій та механізмів її функціонування та подальшого удосконалення.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовуються такі загальнонаукові методи дослідження, як спостереження, вимірювання, опис, порівняння, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія та інші.

Узагальнено теоретичні аспекти концептуальних основ стратегічного управління та механізмів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Охарактеризовано організаційно – економічну характеристику підприємства. Проаналізовано організацію роботи служби економічної безпеки підприємства та оцінено її стан за складовими. Розглянуто вплив стану розвитку системи економічної безпеки підприємства на його стратегічний розвиток. Визначено методичні підходи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві.

Результати впроваджені в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Авангард»

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА.

## ABSTRACT

Topic "Management of financial and economic security of the enterprise: strategy and mechanism of provision"

Thesis: 85 st. of the main text, 7 tables, 12 figures, 3 appendices, 54 literary sources.

The object of the study is the process of managing financial and economic security.

The purpose of the work is a detailed analysis of the management of financial and economic security at the enterprise, as well as the development of strategies and mechanisms for its functioning and further improvement.

Research methods. To solve the tasks in the work, such general scientific research methods as observation, measurement, description, comparison, analysis, synthesis, induction, deduction, analogy and others are used.

The theoretical aspects of the conceptual foundations of strategic management and mechanisms for ensuring the financial and economic security of the enterprise are summarized. The organizational and economic characteristics of the enterprise are characterized. The organization of the work of the enterprise's economic security service was analyzed and its condition was assessed by components. The influence of the state of development of the enterprise's economic security system on its strategic development is considered. Methodical approaches to strategic management of financial and economic security at the enterprise are defined.

The results are implemented in the activities of the limited liability company "Avangard Agrofirma"

### KEYWORDS

STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, SECURITY MECHANISMS, FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY.

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах швидкозмінного зовнішнього середовища та загостреної конкуренції діяльність суб'єктів господарювання потребує реалізації якісних інноваційних часто нестандартних управлінських рішень, які матимуть на меті удосконалити діяльність підприємства, підсилити його ринкові позиції, забезпечити тривале зростання та основу для виходу на нові ринки та збільшення частки на діючих. Такі проблеми є особливо актуальними для вітчизняних підприємств, які функціонують в умовах інтеграції у західноєвропейський діловий простір. Це зумовлює необхідність прийняття оптимальних стратегічних, інноваційних, нормативних та інвестиційних рішень, які би могли допомогти вирішити проблему оперативної адаптації до нових умов ведення підприємницької діяльності.

Сучасні теоретичні розробки у сфері державного стратегічного планування беруть свої витoki з теорії стратегічного планування у сфері корпоративного менеджменту, засновником якої вважається економіст російського походження І. Ансофф. Ця теорія була розвинута і доповнена рядом інших науковців, таких як А. Акер, Р. Акофф, Р. Бранденбург, Дж. Гелбрейт, П. Друкер, Б. Карлоф, У. Кінг. Серед вітчизняних учених великий внесок у розвиток стратегічного планування зробили О. Машков, В. Горбулін, Н. Нижник, Ю. Шаров, В. Віханський, В. Тертичка, Я. Жаліло, О. Трухан та ін. У працях цих науковців наводиться чимало різних визначень стратегічного планування, які розкривають ті чи інші його важливі аспекти та особливості.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є визначення сутності та ролі стратегічного планування, а також практичних аспектів його здійснення для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.



Для досягнення цієї мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- розглянути теоретичні аспекти стратегічного планування для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства;
- надати фінансово-економічну характеристику господарства;
- визначити яким чином здійснюється управління господарства через систему показників та оцінки стану служби економічної безпеки;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства;
- визначити шляхи вдосконалення діяльності господарства за допомогою розробки стратегій забезпечення фінансово-економічної безпеки.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного планування для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного планування в контексті фінансово-економічної безпеки підприємства.

**Методи дослідження.** Методичною основою дослідження є загальнонаукові та емпіричні методи пізнання явищ та процесів економічної безпеки в системі стратегічного управління. Окрім використаних методів аналізу, синтезу та порівняння для деталізації об'єкта застосовують ряд історичних та діалектичних методів для аналізу походження стратегічного управління та виявлення закономірностей розвитку цього процесу на сучасному етапі в системі фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Інформаційною базою дипломної роботи стали законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань корпоративного управління в контексті фінансово-економічної безпеки підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в отриманні нових науково-теоретичних та практичних результатів, які в сукупності розв'язують важливу наукову проблему – обґрунтування процесу становлення та розвитку стратегічного планування на малих та середніх підприємствах для впровадження нових стратегій розвитку, що допоможуть покращити фінансово-економічну безпеку підприємства. Особистий внесок автора полягає у таких конкретних результатах:

***удосконалено:***

- стратегію управління та розвитку підприємства у сфері фінансово-економічної безпеки через формування стратегічного балансу;
- комплекс дій відповідальних осіб для виявлення слабих сторін та ризиків, а також методів щодо їх усунення в управлінні фінансово-економічною безпекою підприємства;

***набули подальшого розвитку:***

- виявлена еволюція підходів до визначення сутності стратегічного планування, на основі систематизації вітчизняних та зарубіжних концепцій щодо визначення цього поняття;
- класифікація причини і основних чинників недосконалого управління у сфері фінансово-економічної безпеки.

**Апробація результатів роботи здійснювалась на:**

Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції: Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств: тези доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції 11-12 травня 2023 р. – Дніпро : факультет обліку і фінансів, 2023. – с.190-193.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків, списку використаних джерел, що нараховує 84 найменувань, містить 7 таблиці, 10 рисунків, 12 додатків. Основний зміст дипломної роботи викладено на 87 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність стратегічного планування як основи для стратегічного управління підприємством

Правильне визначення цілей є важливим чинником для досягнення успіху в будь-якій діяльності. В умовах ринку кожний суб'єкт діяльності зустрічається з безліччю непередбачуваних факторів, що викликає необхідність відмови від твердої системи планування й переходу до гнучкої системи її діяльності. Реалізація такого шляху пов'язана з розробленням стратегії діяльності організації, у якій визначаються головні цілі й завдання, їх ресурсне й фінансове забезпечення, шляхи й методи досягнення цілей і вирішення виниклих проблем.

Для успішної діяльності організації як суб'єкта ринкових відносин вона сама повинна визначити стратегічні цілі й тактичні завдання, що забезпечують досягнення задуманого.

У цьому керівництву фірми й може допомогти стратегічне планування. Стратегічне планування як логічний аналітичний процес визначення майбутнього положення фірми залежно від зовнішніх умов діяльності було розроблене фірмами, які прагнули повернути процес уповільнення зростання й морального старіння техніки й технологій.

Стратегічне планування – це особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи, що полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Стратегічному плануванню властиві такі характерні риси:

- спрямованість у середньострокову й довгострокову перспективи (на період більше одного року);
- орієнтація на вирішення ключових цілей, відмінних для планової системи, від досягнення яких залежить її виживання, соціально-економічний прогрес;
- органічне ув'язування намічених цілей з обсягом і структурою ресурсів, що потрібні для їх досягнення, причому як тих, що є, так і тих, які будуть створені в плановій перспективі;
- урахування впливу на плановий об'єкт численних зовнішніх факторів, що чинять на нього позитивний або негативний вплив, і розроблення заходів, які у максимальному ступені послаблюють їх негативний вплив або нейтралізують їх дію, або які використовують позитивний вплив цих факторів для успішного вирішення стратегічних завдань планової системи;
- адаптивний характер, тобто здатність передбачити зміни зовнішнього й внутрішнього середовища планового об'єкта й пристосувати до них процес його функціонування.

Стратегічне планування прийшло на зміну довгостроковому плануванню. І це правильно стосовно фактора часу, тому що стратегічне планування є загальним результатом розвитку теорії й практики планування на основі програмно-цільового підходу [23].

Стратегічне планування на відміну від довгострокового екстраполяційного планування є більш складним процесом, що впливає на фірму сьогодні й у майбутньому.

Головна відмінність між довгостроковим і стратегічним плануванням – у трактуванні майбутнього.

У системі довгострокового планування передбачається, що майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції тенденцій зростання, що склалися історично. При цьому цілі перетворюються в програми дій, бюджети і плани прибутків, що розробляються для кожного з головних

підрозділів фірми. Потім ці програми і бюджети виконуються цими підрозділами.

У системі ж стратегічного планування:

- відсутнє припущення, що майбутнє неодмінно повинне бути кращим за минуле, і не вважається, що майбутнє можна вивчити методом екстраполяції;

- екстраполяція замінена розгорнутим стратегічним аналізом, який з'ясовує ті тенденції, загрози, плани, а також окремі «надзвичайні» ситуації, які здатні змінити тенденції, що склалися;

- для стратегічного планування основною базою є сучасний стан і сценарій майбутнього фірми.

Перехід від екстраполяційного планування до стратегічного планування обумовлений низкою причин:

- 1) екстраполяційне планування не дозволяє використовувати інтерактивну (з орієнтацією на взаємодію) організацію планового процесу (екстраполяція здійснюється, як правило, на одному рівні);

- 2) методи екстраполяційного планування неефективні для диверсифікованих сфер господарської діяльності;

- 3) екстраполяційне планування не працює в умовах динамічно мінливого середовища й конкуренції.

Первісний підхід до стратегічного планування припускав, що нова стратегія повинна ґрунтуватися на сильних сторонах фірми, що склалися, й нівелювати її слабкі сторони. У міру посилення мінливості зовнішніх умов діяльності фірм надії на сильні сторони фірм як основи поточних і майбутніх успіхів ставали сумнівними з таких причин:

- деякі фірми не могли знайти шляхів диверсифікованості, які б використовували їхні колишні сильні сторони;

- постійна мінливість у сфері діяльності фірми, що склалася, часто перетворювала сильні її сторони на слабкі [11].

Основні процедури стратегічного планування зображені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні процедури стратегічного планування

При стратегічному плануванні система прогнозування повинна вирішувати питання, пов'язані з оцінкою основних тенденцій розвитку підприємства, ступені впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. Важливим фактором, що визначає розвиток підприємства є економічний прогноз, який розглядається як єдність нормативного, сценарного й генетичного прогнозів.

Формалізоване прогнозування базується на визначенні аналітичних, формальних залежностей між параметрами об'єкта й реалізується за допомогою методів формалізованого прогнозування (економіко-статистичні, оптимізаційні методи, методи імітаційного моделювання) і засобів комп'ютерної технології [17].

Стратегічне програмування розглядається як система економічних, виробничих, організаційно-технічних заходів, спрямованих на розроблення стратегії економічних систем і напрямків діяльності організацій. До основних функцій стратегічних програм належать:

- посилення цільової спрямованості планових розрахунків;
- формування комплексу заходів не за окремими ознаками, а за ознакою розв'язуваної проблеми;
- зміна темпів і пропорцій розвитку (забезпечення структурних зрушень) економіки.

Проектування – заключна процедура стратегічного планування. Її призначення – розроблення проектів стратегічних планів усіх рівнів і тимчасових горизонтів. Проект стратегічного плану – це проект управлінського рішення для реалізації стратегії підприємства. Стратегічний план може розглядатися як наукове передбачення стану цілісного об'єкта управління (підприємства, регіону, країни) у довгостроковій перспективі.

Важливою особливістю стратегічних планів є те, що вони:

- 1) виступають як заходи, критерії економічного й соціального прогресу суспільства;
- 2) визначають етапи соціально-економічного розвитку суспільства в цілому та його окремих підсистем;
- 3) використовуються як інструменти реалізації політики управління;
- 4) розкривають цілі й напрямки розвитку об'єктів управління.

Існування чіткої стратегії та процес її формування приносить користь, як з фінансової сторони, так і з чисто психологічної. Таким чином, кожен керівник, приймаючий головні елементи стратегічного плану, з найменшими витратами може досягти ефективності в праці [56].

Стратегічний план не є мірою односторонньою, але, в той же час, його не можна використовувати раз і назавжди. Менеджерам часто приходится змінювати, доповнювати і покращувати стратегію і концепції. Це буває у таких випадках:

- коли назріває необхідність змінити напрям зусиль підприємства;
- коли необхідно збільшити прибуток;
- коли потрібно удосконалити систему обробки інформації та прийняття рішень;
- у випадку, якщо менеджер помічає, що ресурси використовуються на розвиток неперспективних напрямків діяльності;
- якщо з'являється потреба в удосконаленні внутрішньої координації між ступенями ієрархії;
- коли галузь, у якій функціонує підприємство, швидко змінюється;

- якщо діяльність виробництва стала виходити з-під контролю керівника;
- коли менеджер стоїть на перехресті і не знає, по якому шляху продовжувати розвиток підприємства;
- коли керівник починає відводити більше часу своєму особистому комфорту, ніж процвітанню фірми [45].

Стратегічне планування – процес складний і довготривалий, він вимагає залучення значних коштів і фахівців різного рівня і кваліфікації.

Вимоги, що висуваються до процесу стратегічного планування представлені в таблиці 1.1.

Розглядаючи поняття «стратегія» можна дати декілька визначень, кожне з яких характеризує її особливе значення для підприємства (рис. 1.2). Кожне підприємство, яке функціонує на ринку, має свою стратегію, але вона може бути прямою або послідовною. Тобто, існує два типи стратегії: пряма або цілеспрямована і непряма або стратегія поступового впровадження.

Таблиця 1.1

Вимоги до процесу стратегічного планування

Вимоги	Характеристика
Масовість	Залучення до процесу планування і реалізації розробленої стратегії представників всіх рівнів управління.
Перспективність	Стратегічний план повинен розроблятися з точки зору перспектив розвитку всього підприємства, а не одного індивідууму.
Науковість	Стратегічний план повинен ґрунтуватися на дослідженнях і фактичних даних.
Гнучкість	Стратегічний план повинен бути достатньо гнучким, щоб у випадку необхідності можна було б його модифікувати або переорієнтувати.



Для підприємств, які реалізують пряму стратегію, вона є загальною і одночасною і представляє з себе план або програму, яка встановлює цілі і шляхи їх досягнення. Непряма стратегія, навпаки, представляє з себе спосіб реагування підприємства на зовнішній вплив, тобто це своєрідна стратегія пристосування підприємства до зовнішнього середовища.



Рис.1.2. Сутність поняття «стратегія»

Більшість підприємств намагаються поєднувати обидва типи стратегії. Спочатку вони спрямовують свої зусилля на розробку прямої стратегії, яка ґрунтується на даних, що існують на момент її розробки, а потім переходять до розробки стратегії послідовного впровадження. Ця стратегія дозволяє внесення поетапних змін в початкові установки, залежно від динаміки зовнішнього впливу[67].

Кожна з вищезначених стратегій розробляється на трьох різних рівнях в ієрархії процесу прийняття рішень. Перший рівень – стратегія корпорації в цілому – корпоративна стратегія, яка розробляється виключно вищим керівництвом організації. На наступному рівні уповноваженими по розробці стратегії є керівники окремих підприємств організації або її підрозділів і розробляється виробнича стратегія. Третій рівень передбачає участь в розробці стратегії функціональних керівників – функціональні стратегії (рис. 1.3).

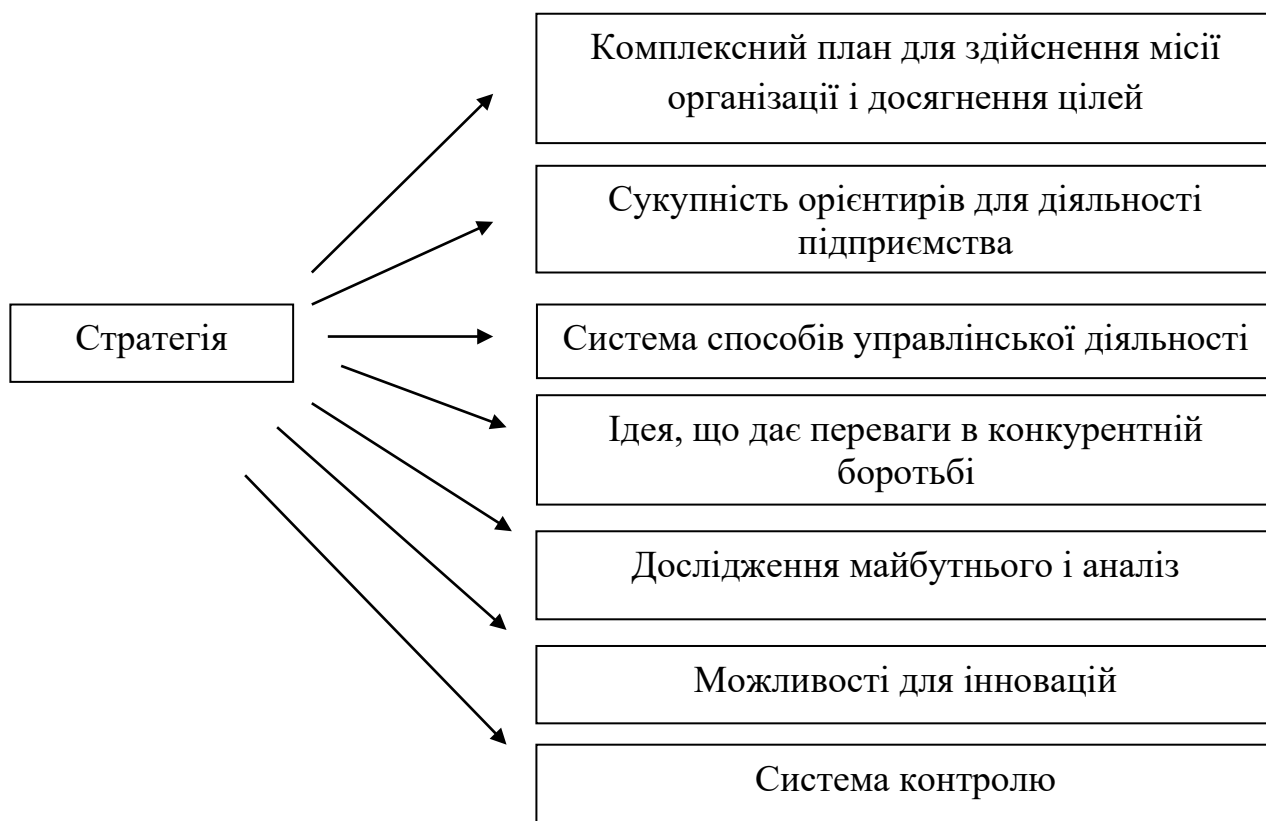


Рис. 1.3. Стратегії підприємств

Процес стратегічного планування є незамкненою системою, функціонування якої пов'язане із систематичним аналізом зовнішнього середовища і гнучким реагуванням на зміну зовнішніх умов функціонування підприємства. В результаті аналізу визначаються і встановлюються причини і масштаби відхилень, що забезпечує своєчасне реагування на виявлені зміни і здійснення відповідних коригувальних заходів.

Процес стратегічного планування представлений на рис. 1.4.

У сучасних умовах підприємства в більшості не володіють необхідною для ефективного стратегічного планування інформацією ні про себе, ні, тим більше, про зовнішнє оточення і перспективи змін у ньому. На підприємстві, як правило, немає компетентних менеджерів, спроможних забезпечити розробку і реалізацію стратегії підприємства в цілому та окремих його підрозділів.



Рис. 1.4. Процес стратегічного планування

Виходячи із ситуації, яка склалася на підприємстві, тенденцій розвитку, що передбачаються, можливостей і загроз з боку навколишнього середовища (таких як конкуренція, споживачі, законодавчі акти, політичні фактори, економічні умови, соціальні й культурні зміни) керівництво визначає, якими повинні бути цілі підприємства й що може перешкодити йому досягти цих цілей.

Таким чином, це етап висування цілей, які відображають загальні короткострокові й довгострокові цілі підприємства, їх чітке формулювання, визначення якісних і кількісних сторін майбутньої діяльності. Інакше кажучи, даються відповіді на запитання:

- 1) Що треба робити (висування цілей)?
- 2) Чому необхідно зробити так, а не інакше (оцінка цілей)?

### 3) Яким повинен бути порядок (ієрархія) цілей прийняття рішень?

Керівники повинні вирішувати, як загалом, так і детально, що потрібно робити, щоб досягти виконання поставлених цілей. Це етап визначення стратегічного плану підприємства, особливостей його застосування для досягнення цілей.

Стратегічний план розглядається як засіб досягнення поставлених цілей, інструмент, за допомогою якого підприємство робить свої можливості відповідними ситуації на ринку й може протистояти умовам ринку [76].

Стратегічне планування має справу не з майбутніми рішеннями, а з майбутніми рішеннями, які ухвалюються сьогодні. Для повної досконалості потрібно, щоб підготовка була більш важкою, ніж сама справа.

Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління. Воно становить процес прийняття управлінських рішень стосовно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розроблення стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами підприємства.

Стратегічне планування – це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів[14].

Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства й освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно перш за все найбільш повно врахувати зміни в навколишньому середовищі, які є потенційними загрозами і майбутніми можливостями для підприємства. Потрібно передбачити невідконтрольні сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

Застосування стратегічного планування створює переваги у функціонуванні підприємства:

- готує підприємство до змін у зовнішньому середовищі;
- пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища;
- прояснює виниклі проблеми;
- координує роботу його різних структурних підрозділів;
- поліпшує контроль на підприємстві.

Ці обставини наповнюють новим змістом поняття «стратегічне планування» і визначають його також і як спосіб реалізації стратегії, прийнятої суб'єктом господарювання.

## 1.2 Типи стратегічного планування та їх характеристика

Часова орієнтація враховує в процесі стратегічного планування його відношення до минулого, сьогодення й майбутнього. Залежно від такої орієнтації Р. Акофф виділяє чотири типи планування:

- реактивне планування – враховує лише минулий досвід діяльності підприємства;
- інактивне планування застосовується лише до сьогодення;
- преактивне планування – спрямоване лише в майбутнє;
- інтерактивне планування – орієнтоване на взаємодію всіх кращих ідей за даними видами планування в теперішньому, минулому й майбутньому часі.

Кожний із поданих чотирьох типів стратегічного планування практично не зустрічається в чистому вигляді, проте це досить зручна типологія, прийнята в практиці планування (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

## Чотири основні типи стратегічного планування

Тип планування	Орієнтація в часі («+» позитивне ставлення; «-» негативне ставлення)		
	Минуле	Сьогодні	Майбутнє
Реактивне планування	+	-	-
Інактивне планування	-	+	-
Преактивне планування	-	-	+
Інтерактивне планування	+	+	+

Реактивне планування (повернення до минулого). Прихильники цього типу планування заперечують усі досягнення сьогодення (і насамперед – сучасний технічний розвиток) і знаходять свої ідеали в минулому. При цьому використовується метод генетичного підходу, тобто проблеми досліджуються з погляду їх виникнення й минулого розвитку. Підприємство розглядається як стабільний, стійкий механізм, а моделі його розвитку подаються у вигляді екстраполяції минулого розвитку, у модель закладаються спроби повернутися до колишнього стану. Планування здійснюється проблемно, за ситуацією, здійснюється «від низу до верху», але при цьому чітко дотримуються ієрархічних принципів у управлінні.

Переваги реактивного планування:

- використання кращого в минулому досвіді;
- спадковість, яка оберігає від різких і необміркованих змін;
- збереження традицій, що створюють відчуття безпеки у працівників.

Недоліки реактивного планування:

- 1) планування не розглядається як система, що складається із взаємозалежних частин;

2) планування здійснюється без достатнього обліку об'єктивних обставин сьогодення й майбутніх змін, не дотримується принцип гнучкості;

3) не витримується принцип участі, оскільки реактивне планування – функція лише вищого керівництва;

4) знижується загальна ефективність господарської діяльності підприємства.

Інактивне планування (тяга до сьогодення). За такого планування вважається непотрібним як використання минулого досвіду, так і прагнення до руху вперед.

Існуючі умови визнаються гарними, прийнятними. Головна мета керівників – збереження «стилю» організації й недопущення будь-яких змін. Передісторія виниклих проблем не цікавить тих, хто планує. Основна увага надається аналізу й оцінці існуючого стану, будь-які зміни сприймаються як перешкоди[9].

Перевага інактивного планування в .обережності планування господарської діяльності, що не повинна викликати раптових, катастрофічних наслідків.

У сучасних умовах ринкового господарювання подібним типом планування користуються державні або ті приватизовані підприємства, які поки не пристосувалися до мінливих ринкових умов.

Недоліки інактивного планування:

– нездатність організації пристосовуватися до особливостей зовнішнього середовища;

– неповне використання співробітників;

– великий бюрократичний апарат, який аналізує все, що відбувається.

За час, витрачений на аналіз, відбуваються нові зміни, які знову потрібно аналізувати. Тому за такого типу планування в умовах стабільного економічного стану країни можуть вижити лише бюджетні організації, чії доходи не залежать від ринкових змін.

В умовах сьогоденної української економіки підприємства, які використовують інактивне планування, приречені на «вимирання», враховуючи недостатнє бюджетне фінансування.

Преактивне планування (орієнтація на майбутні зміни). Орієнтуючись на майбутні зміни, керівники прагнуть прискорити зміни, наблизити майбутнє й, за виразом Р. Акоффа, осідлати «першу хвилю» можливих змін для досягнення власних цілей (основна мета преактивістів). Планування пов'язане не стільки з отриманням підприємством прибутків, скільки з виживанням і зростанням організації [38].

Преактивісти орієнтуються на ситуативне планування за цілями, на пошук оптимальних рішень, використовують у своїй діяльності досягнення НТП, широко застосовують економіко-математичні методи планування. Значна частина часу присвячується прогнозам, причому точності прогнозів надається перебільшене значення. Планування проводиться «вниз», тобто керівництво виробляє стратегію розвитку, визначає ресурси й пропонує нижчим підрозділам планувати свій розвиток, спираючись на загальнокорпоративні цілі.

Переваги преактивного планування:

- 1) адекватна оцінка зовнішнього середовища;
- 2) прагнення врахувати фактори зовнішнього середовища і їх зміни в процесі планування.

Недоліки преактивного планування:

- слабке використання минулого досвіду;
- недостатня увага до потреб підприємства;
- ставлення до кожного методу як до панацеї;
- надмірне захоплення новими методами;
- зайва увага до точності прогнозів, коли їх розробленню приділяється багато часу й сил, а підготовка до майбутніх змін у результаті здійснюється поспішно.



Інтерактивне планування (взаємодія). Головна мета – проектування бажаного майбутнього організації й пошук шляхів його побудови з орієнтацією і на минуле, і на сучасне, і на майбутнє. Р. Акофф вважає, що інтерактивісти здатні багато що змінити в організації, тому що інтерактивне планування базується на принципі участі й допускає мобілізацію творчих здібностей усіх працівників підприємства.

Перевагою інтерактивного планування є розвинений процес творчості.

Недоліки інтерактивного планування:

- відсутність практичної моделі управління організацією;
- неможливість повністю контролювати майбутнє.

Бачиться доцільним використовувати лише суть інтерактивного планування, а не його ідеальну форму, і моделювати майбутню діяльність підприємства, адаптуючи його ставлення до реалій мінливого ринкового середовища, яке й ураховує стратегічне планування[11].

Узагалі можна відзначити, що кожний із викладених вище типів планування більшою мірою застосовуємо до стратегічного планування, яке першим бере на себе удар ринкової економіки по підприємству, забезпечуючи його виживання й нормальне функціонування незалежно від ситуативних змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі.

Усі перелічені типи планування застосовуються на практиці й за своєю суттю можуть бути лише стратегічними в ринкових умовах господарювання незалежно від горизонту планування.

### 1.3 Визначення місії та цілей як головного орієнтиру в стратегічному плануванні

Дуже важливим рішенням при стратегічному плануванні є вибір підприємством глобальної мети. Глобальна мета підприємства, або місія, є чітко вираженою причиною існування підприємства, визначає його статус і

забезпечує основні орієнтири для постановки цілей на різних організаційних рівнях.

У практичному аспекті місія – це цільове призначення існування підприємства, яке повинне реалізуватися в планованому періоді й містить як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності підприємства, що у поєднанні є складовими сутності наміченого успіху. Правильне визначення місії має важливе значення й визначається:

1) як базис (відправне послання, точка опори) для всіх планових рішень і визначення цілей підприємства;

2) місія створює впевненість, що підприємство переслідує несуперечливі, чіткі й суспільно необхідні цілі;

3) допомагає зосередити й об'єднати зусилля працівників на вибраному напрямку руху;

4) місія створює імідж підприємства для акціонерів, банків, підприємств та інших суб'єктів, зацікавлених у його успіху.

Зміст місії поєднує такі основні пункти:

- декларування відкритості місії;
- бажані клієнти;
- опис і політика у сфері товарів та послуг підприємства;
- характеристика ринку й ринкова політика: основні споживачі, географія, клієнти, користувачі;
- цілі підприємства, виражені в поняттях виживання, зростання й прибутковості;
- технологія й технологічна політика: процеси, устаткування, інновації;
- філософія й етика бізнесу (мотивація, принципи ведення бізнесу, зовнішні й внутрішні цінності організації);
- внутрішня концепція: опис бачення себе, джерела сили, ступінь конкурентоспроможності й фактори виживання;

- концепція планування й управління, конкурентні переваги управління;
- зовнішній образ (імідж): економічна й соціальна відповідальність перед споживачами, партнерами й суспільством у цілому;
- зобов'язання перед персоналом, цінність працівника для організації.

Місія – це ділове поняття, що відбиває призначення бізнесу, його основну мету. На відміну від бачення місія характеризує лише «сьогодення» організації: вид, масштаби діяльності, відмінності від конкурентів, залишаючи без уваги перспективи розвитку бізнесу [1].

Місія деталізує статус підприємства й забезпечує орієнтири для розроблення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Існує два підходи до розуміння місії: широкий та вузький.

У широкому розумінні місія – це філософія й призначення організації. За такого підходу місія визначається в загальних термінах без твердої прив'язки до споживачів і т. д.

Зміст місії розкривається через цінності, вірування, принципи, що покладені в основу діяльності організації, а також ті дії, які вона має намір здійснювати [51].

Широкий підхід до формування місії орієнтує підприємства на досягнення стратегічних переваг за рахунок створення можливостей виробництва широкої номенклатури продукції (послуг); одночасне охоплення багатьох сегментів ринку й груп споживачів; гнучкість маневрування в управлінні організацією.

За вузького підходу місія розглядається як твердження, що розкриває сенс існування організації, у якому проявляється відмінність даної організації від її подібних.

У статутній документації підприємства зміст місії відбивається в Положенні про місію підприємства (статуті підприємства, установчому договорі). Послідовність пунктів і їх комбінація визначаються конкретною формою використання змісту місії підприємства.

Формування місії стало поширеним явищем серед середніх і великих фірм, корисне воно й для підприємств малого бізнесу. Зміст місії використовується в бізнес-проектах під час створення нового підприємства (виробництва), бізнес-планах та інвестиційних проектах.

Місія може поєднувати кілька цілей, але вона не містить вичерпної картини бажаного майбутнього. Головне її призначення – вказати напрямок. Формулювання місії саме по собі може бути визначене низкою причин: вимогами інвесторів, партнерів, що становлять особливу важливість, бажанням звернути на себе увагу існуючих і потенційних клієнтів, спробою заявити свої претензії на лідерство й переділ ринку, прагненням мобілізувати внутрішні ресурси компанії, проходженням моди й ін.

Розроблення місії може бути проведене на основі технології бізнес-інжинірингу. Формулювання місії здійснюється за такими етапами.

1. Формування бачення компанії щодо зовнішнього середовища (макрооточення), ринкового середовища (мікрооточення) і внутрішнього середовища підприємства. Результатом цього етапу є розроблення ціннісних орієнтирів, принципів, норм і правил компанії, визначення соціально-значущих потреб навколишнього середовища, можливостей і обмежень під час реалізації стратегії бізнесу.

2. Уточнення соціальної значущості місії, формування базового ринку й базового продукту. На цьому етапі формується ділове кредо компанії (види й характер комерційної діяльності, варіанти міжфірмового співробітництва й кооперації).

3. Опис ділового кредо за цілями, принципами й ідеалами взаємодії з усіма учасниками зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства.

4. Формування іміджу організації [10].

Формулювання місії сприяє вирішенню таких проблем управління.

По-перше, місія є базисом, точкою опори для всіх планових рішень організації, для подальшого визначення її цілей і завдань.

По-друге, місія створює впевненість, що організація ставить несуперечливі, чіткі порівнювальні й суспільно гідні цілі.

По-третє, місія допомагає зосередити зусилля персоналу на обраному напрямку, поєднує їхні дії.

По-четверте, місія створює розуміння й підтримку серед зовнішніх учасників організації (акціонерів, фінансових фірм, банків і т. д.), тих, хто зацікавлений у її успіхові.

Першим і, мабуть, найістотнішим, рішенням під час стратегічного планування є вибір цілей організації.

Цілі – це конкретний стан або бажаний результат, до якого прагне організація.

Важливість цілей визначається функціями, які вони виконують:

- критеріїв для прийняття рішень;
- ініціативи або мотиву дій персоналу;
- інструменту управління (вимоги до дій персоналу, визначення напрямків розвитку підприємства);
- координації (забезпечення безконфліктності осіб, які приймають рішення, узгодження дій підрозділів);
- контролю (порівняння оперативних показників стану підприємства із цільовими) [34].

Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу. І навпаки – місія є інтеграційним декларативним виразником цілей. Відмінності між ними наведені в таблиці 1.3.

Цілі підприємства не бувають незмінними. Зміна середовища, неточна його оцінка під час формування цілей, порушення вимог їх формування, виявлена практикою неправильна постановка окремих цілей, закладений під час формування чи породжений зміною середовища конфлікт цілей – усе це вимагає постійного перегляду цілей, розв'язання їх конфлікту.

Таблиця 1.3

## Відмінності між місією і цілями підприємства

Критерії	Місія	Цілі
Часовий критерій	Спрямована в майбутнє, але не має часових визначень і не залежить від поточного стану	Завжди передбачає строки виконання (досягнення)
Спрямованість інформації	На зовнішнє середовище підприємства, на споживачів, на суспільство, на регіон, на їхні інтереси, цінності, очікування і пріоритети, на задоволення попиту	Частіше мають внутрішньофірмову орієнтацію і спрямовані на покращання використання ресурсів і резервів
Особливості формулювання	Виражається в загальних термінах і висвітлює образ підприємства, його марку, стиль	Частіше мають конкретне вираження бажаних результатів
Вимірюваність	Переважають якісні характеристики і відносний масштаб вираження	В основному кількісно вимірювані й можуть бути однозначними і багатозначними

При цьому потрібно підкреслити, що перегляду й уточненню підлягають не всі цілі відразу. Частковий же перегляд й уточнення називають коректуванням цілей.

Загалом важко точно виділити сфери, у яких керівникам організації потрібно обирати свої цілі. Більше того, є велика кількість прикладів, коли організації ставили цілі в одній сфері (наприклад, соціальній), а одержали результати в іншій (наприклад, економічній). Аналіз практики показав, що існує шість сфер ціннісних орієнтацій, які впливають на прийняття управлінських рішень (табл. 1.4).

Конкретні цілі комерційних організацій, які найчастіше проголошуються, – це прибутковість, ринок, продуктивність, фінанси, обсяг, нововведення, людські ресурси, організація, соціальна відповідальність тощо.

Формулювання місії й установа ланцюгів організації істотно залежать від її життєвого циклу. Ця залежність може бути подана у вигляді таблиці 1.5.

Таблиця 1.4

## Сфери ціннісних орієнтацій

Сфера ціннісних орієнтацій	Категорія цінностей	Типи цілей, яким віддає перевагу організація
Теоретична	Істина, знання, раціональне мислення	Довгострокові дослідження й розроблення
Економічна	Практичність, корисність, багатство	Зростання, прибуток, результат
Політична	Влада, визнання	Обсяг капіталу, частка ринку, кількість працівників
Соціальна	Людські відносини, прихильність, відсутність конфліктів	Соціальний клімат, соціальна відповідальність, непряма конкуренція
Естетична	Гармонія, склад, форма й симетрія	Дизайн, якість, привабливість
Релігійна	Узгодження у всесвіті	Етика, мораль, моральність

Вибір стратегії. Після того як на основі виявлених можливостей і небезпек зовнішнього середовища, а також слабких і сильних сторін організації сформульована її місія й установлені основні цілі, керівники можуть перейти до наступного етапу – аналізу стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії. Хоча є безліч різних варіантів стратегічних альтернатив, усі вони впливають із чотирьох основних стратегій: обмеженого зростання, зростання, скорочення й комбінації цих трьох стратегій.

Планування заради плану даремне, стратегічне планування має сенс лише тоді, коли цей план реалізується, тому що цінність плану проявляється в процесі його виконання. Цілі є найважливішим орієнтиром для

ефективного планування, але вони не забезпечують чітких меж для прийняття рішень і поведінки.

Таблиця 1.5

## Залежність місії від життєвого циклу організації

Етап життєвого циклу	Основна мета організації	Основне завдання
Народження	Виживання	Вихід на ринок
Дитинство	Прибуток	Зміцнення положення
Юність	Зростання обсягів і Прибутків	Захоплення своєї частки Ринку
Рання зрілість	Зростання обсягів діяльності й прибутків	Диверсифікованість діяльності
Зрілість	Імідж, збалансоване зростання	Зміцнення положення на освоєному ринку
Старіння	Збереження позиції	Стабільність господарської діяльності
Відродження	Пошук нових ідей, пошук додаткових імпульсів у діяльності	Модернізація, переозброєння, нові технології, нові товари

Мета установлює лише те, чого організація прагне досягнути й коли вона прагне одержати бажаний результат. Тому для ефективної реалізації стратегії, тобто досягнення намічених цілей, керівництво організації повинне розробити додаткові плани й конкретні вказівки щодо забезпечення досягнення цілей, призначення яких полягає в тісному ув'язуванні діяльності всіх виконавців планів. Основними додатковими засобами реалізації стратегії є тактика, політика, процедури й правила.

Тактика – це сукупність середньострокових і короткострокових планів, що розробляються відповідно до довгострокового плану.

Політика – це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, що полегшує досягнення ланцюгів. Вона визначає можливі або задані напрямки дій виконавців стратегічного плану.

Процедура описує дії, які необхідно почати в конкретній ситуації.



Правило точно визначає, що повинне бути зроблене в специфічній поодинокій ситуації [7].

Реалізація плану полягає у перетворенні початкового стану організації в новий. Це творчий процес, який не може бути реалізований без численних ітерацій протягом періоду планування. Тому процес планування також має ітеративну природу й управляється рішеннями керівництва, що показано на рисунку 1.5 двосторонніми стрілками. На кожному етапі план оцінюється за допомогою критеріїв, що вказують спосіб виміру бажаних цілей. Зміни вносяться до плану доти, поки керівництво не вважатиме результати задовільними.

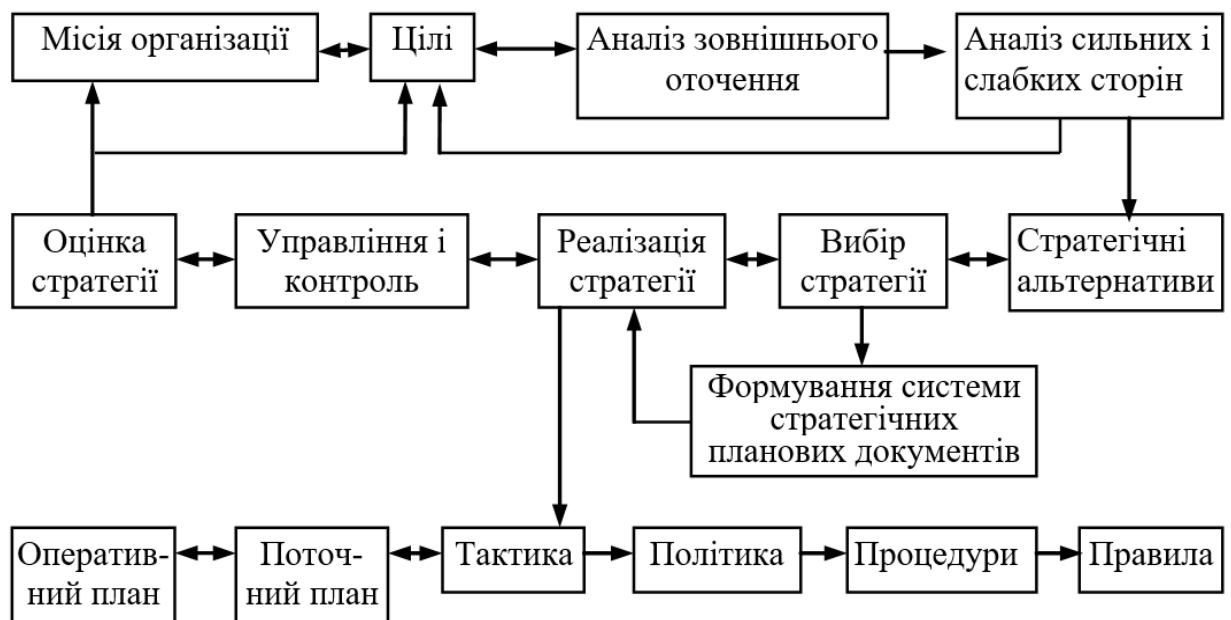


Рис. 1.5. Розгорнута схема процесу стратегічного планування

Є багато варіантів вирішення завдань і виконання робіт з погляду часу, технологій, ресурсів, обмежень. Отже, досягти цілей організації можна різними способами. Це дає можливість розроблення альтернативних варіантів стратегічних планів, які повинні бути піддані послідовно фізичному (ресурсному), економічному (щодо мінімізації вартості) і фінансовому аналізу реалізованості. Із цього питання П. Друкер відзначав, що «пробним

каменем для плану буде бажання керівництва надати ресурси для його виконання».

Лише ті варіанти плану, що пройшли через «сито» трьох перевірок на можливість реалізації, можуть бути піддані подальшій оптимізації й оцінці з метою вибору найкращого. Цю процедуру, тобто розподіл ресурсів, іноді називають бюджетом. Бюджет – це метод розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі, для досягнення цілей, також поданих кількісно[45].

Отже, під час розподілу наявних ресурсів вирішується завдання їх ефективного використання – одне з найважливіших завдань планування. Планування дає відповідь, які ресурси й у якій кількості потрібні для досягнення цілей організації і які цілі є досяжними при обмежених ресурсах.

### Висновки до першого розділу

1. Для успішної діяльності організації як суб'єкта ринкових відносин вона сама повинна визначити стратегічні цілі й тактичні завдання, що забезпечують досягнення задуманого. У цьому керівництву фірми й може допомогти стратегічне планування. Стратегічне планування як логічний аналітичний процес визначення майбутнього положення фірми залежно від зовнішніх умов діяльності було розроблене фірмами, які прагнули повернути процес. Кожна стратегія розробляється на трьох різних рівнях в ієрархії процесу прийняття рішень. Перший рівень – стратегія корпорації в цілому – корпоративна стратегія, яка розробляється виключно вищим керівництвом організації. На наступному рівні уповноваженими по розробці стратегії є керівники окремих підприємств організації або її підрозділів і розробляється виробнича стратегія. Третій рівень передбачає участь в розробці стратегії функціональних керівників – функціональні стратегії.

2. Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління. Воно становить процес прийняття управлінських рішень стосовно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації. Процес стратегічного планування є незамкненою системою, функціонування якої пов'язане із систематичним аналізом зовнішнього середовища і гнучким реагуванням на зміну зовнішніх умов функціонування підприємства. В результаті аналізу визначаються і встановлюються причини і масштаби відхилень, що забезпечує своєчасне реагування на виявлені зміни і здійснення відповідних коригувальних заходів. Виділяють чотири типи планування: реактивне, інактивне, преактивне та інтерактивне планування.

3. Дуже важливим рішенням при стратегічному плануванні є вибір підприємством глобальної мети (місії) – цільового призначення існування підприємства, яке повинне реалізуватися в планованому періоді й містить як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності підприємства, що у поєднанні є складовими сутності наміченого успіху. Зміст місії розкривається через цінності, вірування, принципи, що покладені в основу діяльності організації, а також ті дії, які вона має намір здійснювати. Найістотнішим рішенням під час стратегічного планування є вибір цілей організації. Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу. І навпаки – місія є інтеграційним декларативним виразником цілей. На кожному етапі план оцінюється за допомогою критеріїв, що вказують спосіб виміру бажаних цілей. Зміни вносяться до плану доти, поки керівництво не вважатиме результати задовільними. Досягти цілей організації можна різними способами. Це дає можливість розроблення альтернативних варіантів стратегічних планів, які повинні бути піддані послідовно фізичному (ресурсному), економічному (щодо мінімізації вартості) і фінансовому аналізу реалізованості. Цю процедуру, тобто розподіл ресурсів, іноді називають бюджетом.

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «АГРОФІРМА «АВАНГАРД» ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1 Фінансово-економічна характеристика ТОВ «Агрофірма «Авангард»

Об'єктом дослідження дипломної роботи виступає суб'єкт господарювання, а саме – ТОВ «Агрофірма «Авангард», яке знаходиться на південному сході Дніпропетровської області. Господарство було зареєстроване 3 квітня 2009 року. ТОВ «Агрофірма «Авангард» здійснює господарську діяльність за напрямом «вирощування сільськогосподарських культур» з метою досягнення економічних результатів та одержання прибутку.

Землекористування господарства входить до степової зони, де найбільшим попитом користуються зернові культури, пропозиція яких на ринку теж достатньо висока. В залежності від кліматичних умов, типу ґрунту та природної зони в даній місцевості за обсягами виробництва переважають зернові культури. Соняшник займає 9-10 % у сівозміні від посівної площі, що вказує на менші обсяги виробництва, але на вищі ціни.

Господарство є вузькоспеціалізованим і має зерновий напрям спеціалізації, так як питома вага озимої пшениці складає 51-57 % в структурі товарної продукції господарства. Коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,398, отже господарство має середній рівень спеціалізації.

ТОВ «Агрофірма «Авангард» постійно намагається удосконалювати знаряддя праці, а також якомога більше механізувати всі процеси виробництва продукції та покращувати умови праці робітників. Вся техніка проходить технічні випробування на експериментальних стендах компанії, а потім і в реальних польових умовах. На складі завжди є комплектуючі на

техніку, що дуже важливо аграріям, для забезпечення безперебійної роботи агрегату в розпал сезону.

Господарство є юридичною особою з дня його державної реєстрації. ТОВ «Агрофірма «Авангард» має поточні та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а також самостійний баланс і необхідні штампи, діє на принципах господарського розрахунку.

Весь земельний масив, який використовується в господарстві, складає його земельний фонд. За цільовим призначенням до нього входять як сільськогосподарські так і інші угіддя. До сільськогосподарських угідь в даному господарстві належать: рілля – розорані землі, які використовуються під посіви сільськогосподарських культур; культурні багаторічні насадження – землі, для декоративного оформлення території.

Для розкриття фінансово-економічної характеристики підприємства розглянемо та проаналізуємо забезпеченість господарства земельними, матеріальними і трудовими ресурсами, а також ефективність їх використання, структуру товарної та валової продукції, розрахуємо показники фінансово-господарської діяльності підприємства. Аналіз та розрахунок будемо проводити за допомогою використання даних фінансових звітів досліджуваного господарства.

Фінансовий стан підприємства є складною, інтегрованою за багатьма показниками характеристикою якості його діяльності. Фінансовий стан можна визначити як міру забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами і ступінь раціональності їх розміщення для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного проведення розрахунків за своїми зобов'язаннями.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Якщо господарська діяльність забезпечує прибуток, то це створює додаткові джерела коштів і в кінцевому підсумку сприяє зміцненню фінансового становища підприємства. В свою чергу стійкий фінансовий стан є необхідною умовою ефективного

підприємництва.

Майновий стан – це одна з характеристик фінансового стану підприємства, за допомогою якої оцінюється склад, розміщення, структура та динаміка активів (майна) і пасивів (власного капіталу та зобов'язань). Оцінку майна та капіталу ТОВ «Агрофірма «Авангард» наведено у додатку В.

Із додатку А видно, що активи підприємства зростають з кожним роком: в 2018 році розмір активів складав 34368,0 тис. грн, а в 2022 році вже 112651,0 тис. грн. Тобто майно підприємства збільшилось на 78283 тис. грн., або ж на 27,78 %.

У структурі активів основну частку займають оборотні активи підприємства, вартість яких постійно зростає, так, наприклад, у 2018 році питома вага оборотних активів в структурі активів складала 45,7 %, а в 2022 році – 83,0 %. Вартість оборотних засобів зросла в цілих 6 разів, це говорить про прискорення оборотності засобів підприємства.

У ході дослідження було виявлено збільшення власного капіталу господарства, при цьому відомо, що підприємство функціонувало лише за рахунок власних коштів. Впродовж досліджуваного періоду ТОВ «Агрофірма «Авангард» не залучало ані короткострокові, ані довгострокові кредити банків, що свідчить про здатність самостійно фінансувати та здійснювати свою діяльність.

В результаті розрахунків сум дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства маємо активне сальдо, тобто сума дебіторської заборгованості перевищує суму кредиторської. Це може означати, що підприємство безкоштовно надавало своїм покупцям комерційні кредити у розмірі, що перевищує кошти, одержані у вигляді відстрочень платежів комерційними кредиторами.

Проведемо аналіз економічної ефективності використання основних фондів підприємства за допомогою даних із додатку А. Роль основних фондів у процесі праці визначається тим, що у своїй сукупності вони утворюють виробнич-технічну базу, визначають можливості підприємства і рівень технічної

озброєності праці.

Провівши аналіз оцінки руху та функціонального стану основних засобів господарюючого суб'єкта, виходячи з додатку В, можемо спостерігати, що вартість основних засобів на початок року в 2022 році проти на початок 2018 року збільшилася на 7730 тис. грн або на 30,74 %. На кінець кожного року також вартість основних засобів зростала, що є позитивною тенденцією. Проте, неоднозначна тенденція сум основних засобів (то збільшення, то зменшення) вказує на нестійку матеріально-технічну базу підприємства. Зростання коефіцієнту оновлення основних засобів говорить про, що на підприємстві вибулі технічні засоби замінюють новими.

Функціональний стан основних засобів свідчать про необхідність в оновленні технічного забезпечення. Так, коефіцієнт придатності основних засобів на кінець 2022 року становив 60,14 %, що нижче рівня 2018 року на 23,88 відсоткові пункти. Тобто основні засоби, що надходять на підприємство є бувшими у використанні. Отже, недоцільно оновлювати технічне забезпечення, але є необхідність оптимізувати склад технічних засобів.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визначається шляхом вирахування з доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відповідних податків, зборів, знижок тощо (Додаток Б).

Валовий прибуток – загальна сума прибутку отримана підприємством від підприємницької діяльності. Визначається як різниця між чистим доходом і собівартістю цієї продукції. Оскільки продукція, використана у внутрішньогосподарському обороті, оцінюється за собівартістю, то прибуток від неї не одержують. Тому величина прибутку, визначена на основі товарної продукції, збігається з величиною прибутку, визначеною на основі валової продукції, оціненої за фактичними цінами її реалізації. З суми валового прибутку підприємство сплачує податки, відсотки за кредити, ренту, штрафи тощо. З вирахуванням цих витрат у розпорядженні підприємства залишається

чистий прибуток, який використовують для розширення виробництва (фонд нагромадження), утворення фондів матеріального стимулювання, страхових і резервних фондів та ін.

Операційні витрати – повсякденні витрати компанії для ведення бізнесу, виробництва товарів і послуг.

Для забезпечення повної характеристики рівня фінансових результатів діяльності ТОВ «Агрофірма «Авангард» проведемо аналіз факторів формування показників(додаток Б).

Дані дають можливість прослідкувати, що основну частину доходів підприємство ТОВ «Агрофірма «Авангард» отримує від операційної діяльності, а саме від реалізації продукції. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) впродовж досліджуваного періоду і збільшувався, і зменшувався. У 2022 році проти 2018 року чистий дохід зменшився на 5772 тис. грн. або на 19,48 %, при цьому собівартість продукції зменшилась на 12133 тис. грн. або на 41,91 %.

Негативним явищем є те, що у 2018 році, на відмінну від всіх інших років, господарство мало збиток у розмірі 3325 тис. грн. Причиною таких змін було наближення величини собівартості до рівня чистого доходу, а також збільшення витрат. У всіх інших періодах спостерігається перевищення приросту виручки над собівартістю, що призвело до зростання валового доходу, а отже отримання чистого прибутку.

Загальна сума витрат на виробництво, загальногосподарських витрат, пов'язані з управлінням і обслуговуванням підприємства за період 2018-2022 рр. збільшилась. Це, передусім, зумовлено зростанням цін на насіння, паливно-мастильні матеріали та засоби захисту рослин.

Коефіцієнт автономії – показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.



Фінансовий стан підприємства – комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі вище згадані види діяльності підприємства. Передовсім на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції. Як правило, що вищі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг і нижча їх собівартість, то вища прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан.

В узагальненому вигляді проведемо аналіз оцінки фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма «Авангард» за 2018-2022 роки (Додаток В).

Виходячи з даних, що наведені у додатку В, бачимо, що коефіцієнт автономії знаходиться в межах нормативного значення і навіть є більшим, так, наприклад, у 2018 році він дорівнював 0,96, а в 2022 році – 0,48. Це свідчить про достатній рівень власного капіталу у розпорядженні підприємства, що дає змогу повною мірою використовувати свій потенціал.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має позитивну тенденцію, окрім 2020 року, де зафіксовано найменше його значення. Проте вже в 2021 році підприємству вдалось у 3,8 разів підвищити даний показник. Це говорить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних, а також про підвищення фінансової стійкості підприємства.

Стан основного капіталу господарства знаходять відносно на середньому рівні. Так, коефіцієнт реальної вартості майна у 2022 році вполовину менший від аналогічного показника в 2018 році, а коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні в 2022 році склав 35,28 % від

рівня 2018 року. Цей коефіцієнт є дуже важливим показником фінансової стійкості підприємства та показує рівень виробничого потенціалу, забезпеченість виробничого процесу засобами виробництва.

Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів вказує на значне збільшення частки оборотних засобів у структурі активів підприємства, так як даний показник збільшився у 5,25 разів. Отже, однозначно, досліджуване господарство є мобільним. Тобто впродовж короткого періоду часу воно повністю зможе змінити структуру активів. Це більшою мірою пов'язано з ліквідністю, тобто підприємство може підлаштовуватися під зовнішній вплив ринку, проводити гнучку діяльність.

Для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства важливе значення має розрахунок та застосування показників ліквідності. Вони дають можливість оцінити рівень платоспроможності підприємства на певний момент часу, а також у випадках виникнення надзвичайних ситуацій. З цією метою застосовують систему коефіцієнтів ліквідності, що розрізняються між собою розміром ліквідних активів та розглядаються як джерело покриття зобов'язань (Додаток Д).

Згідно з даними додатка Д, за аналізований період високоліквідні активи в порівнянні із сумою найбільш строкових зобов'язань (А1 проти П1) відносно коливалися за роками. Впродовж періоду 2018-2022 рр. найбільш ліквідні активи не покривали термінові пасиви, спостерігалися платіжні нестачі по цим групам, тобто  $A1 < P1$ . Середньоліквідні активи також не повністю покривали короткострокові пасиви на 1025,75 % у 2018 році, на 85,07 % у 2019 році, на 50,28 % у 2020 році та у 2022 році – на 87,00 %.

Активи, які повільно реалізуються, то вони повністю покривали довгострокові пасиви. Умова покриття постійними пасивами активів, які важко реалізуються була виконана, і це позитивним явищем. Остання з трьох умов була виконана, а отже невиконання двох попередніх свідчить про те, що підприємство не дотримувалось мінімальної умови фінансової стійкості. В

цілому, на ТОВ «Агрофірма «Авангард» не можна говорити про абсолютно ліквідний баланс, адже існує не виконання основних умов.

Таким чином, ТОВ «Агрофірма «Авангард» за 2018-2022 роки не було досягнуто абсолютну ліквідність балансу, тобто досліджуване підприємство не спроможне швидко реалізовувати активи й одержувати гроші для оплати зобов'язань.

Ділова активність є важливим показником фінансового стану підприємства, який характеризує різні аспекти його діяльності, такі як місце на ринку, конкурентоспроможність, рівень ефективності використання ресурсів (оборотних, необоротних та капіталу) та ефективність зростання. Виділяють три види ділової активності, які визначають ситуацію на підприємстві: висока ділова активність є ознакою нормального стану, середня – проблемного і низька – кризового.

Аналіз ділової активності дає змогу оцінити ефективність використання підприємством оборотних, основних ресурсів та капіталу, які в свою чергу впливають на рівень прибутку, який може отримати підприємство в процесі своєї діяльності. Оцінку ділової активності ТОВ «Агрофірма «Авангард» за 2018-2022 рр. здійснимо за допомогою додатка Д.

На досліджуваному підприємстві найбільш продуктивним періодом був 2021 рік, в якому зростання чистого доходу в 3,3 рази та зростання вартості необоротних активів в 1,24 рази спричинили збільшення фондівіддачі в 2,6 рази. Перевищення приросту величини чистого доходу над збільшенням оборотних засобів спричинило прискорення обертання оборотних засобів, і як наслідок зменшення тривалості обороту. Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості у 2022 році зменшилась на 46%, або на 7 днів в порівнянні з 2018 роком.

Якщо порівнювати з 2021 роком, то на 92,6 % зменшилась тривалість одного обороту кредиторської заборгованості або на 75 днів. Така тенденція свідчить про покращення платіжної дисципліни на підприємстві. Але ж у

2022 році підприємство мало відносно не велику суму доходу та найбільші витрати за весь досліджуваний період.

Отже, становище господарства не стійке однозначно, але й не хитке. Адміністративний апарат знає, як уміло керувати і слідкувати за всією сукупністю виробничо-господарських факторів, що визначають результати діяльності підприємства.

Підсумкова рейтингова оцінка враховує усі найважливіші параметри (показники) фінансово-господарської та виробничої діяльності підприємства, тобто господарської активності в цілому. Таку оцінку можна отримати різними методами з використанням різних критеріїв. В процесі дипломного дослідження було розраховано значення конкретного показника, який синтезує певні сторони діяльності об'єкта дослідження, отриманого на основі математичної обробки системи окремих показників.

Таким чином, провівши аналіз фінансового стану ТОВ «Агрофірма «Авангард» можна сказати, що положення підприємства є неоднозначним. Досить різкі коливання показників з року в рік все ж таки «дають» прибуток підприємству, але стратегія його досягнення не досконала. Необхідно кардинально переглянути стиль, методику та стратегії управління, можливо навіть залучити сторонніх спеціалістів, аби розробити відповідний план для досягнення більш продуктивної діяльності та повного забезпечення фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрофірма «Авангард» в наступних роках.

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

Середовище в якому працює підприємство постійно потребує роботи управлінського персоналу, який удосконалює рішення щодо забезпечення

економічної безпеки розвитку. Одним із напрямів цього процесу є організація служби економічної безпеки на підприємстві.

Служба безпеки підприємства – це самостійний структурний підрозділ, яки й вирішує завдання щодо забезпечення захисту діяльності підприємства.

У ТОВ «Агрофірма «Авангард» відділ служби економічної безпеки як окремий підрозділ відсутній, проте, посадовою інструкцією визначений перелік обов'язків, щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки, які виконує головний економіст підприємства Аркашина Н.В.

Основними завданнями головного економіста щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки на підприємстві є забезпечення наступних умов:

- забезпечення безпеки виробничо-господарської діяльності та захист відомостей, що є комерційною таємницею підприємства;
- організація роботи з правового та інженерно-технічного захисту комерційних таємниць підприємства;
- запобігання необґрунтованому допуску й доступу до відомостей, які становлять комерційну таємницю;
- організація спеціального діловодства, яке унеможливорює одержання відомостей, віднесених до комерційної таємниці;
- виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі діяльності та екстремальних ситуацій;
- забезпечення організації роботи з приводу охорони приміщень, устаткування, продукції та технічних засобів, необхідних для виробничої або іншої діяльності;
- оцінювання маркетингових ситуацій та неправомірних дій конкурентів і зловмисників;
- постійний моніторинг реальних та потенційних загроз економічній безпеці підприємства.

Керівник підприємства Мазін С.В. створює необхідні умови для правильного ведення бухгалтерського обліку, забезпечення неухильного

виконання всіма підрозділами, службами та працівниками, причетними до бухгалтерського обліку, правомірних вимог бухгалтера щодо дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів.

Господарство з кожним роком розвивається, у результаті чого отримує більший прибуток, але необхідно й більш значні кошти на розширене відтворення та забезпечення належного рівня економічної безпеки. Такі обставини обумовлені ще й тим, що в процесі свого розвитку підприємство займе ринкову нішу, або її частину підприємств-конкурентів, що уже є значною небезпекою.

Проведемо діагностику рівня безпеки ТОВ «Агрофірма «Авангард» за 2022 рік таких складових економічної безпеки: фінансової; інформаційної; інтелектуальної; кадрової; техніко-технологічної; політико-правової; інноваційної; екологічної; силової.

Спочатку проведемо оцінку рівня фінансової безпеки за кожною складовою. Для аналізу фінансової складової проведемо аналіз фінансової стійкості, ступінь якої визначається виходячи з достатності оборотних коштів (власних чи позичених) для здійснення виробничо-збутової діяльності.

Розрахунок оціночних показників:

1.  $E_c$  – надлишок (+) чи брак(-) оборотних коштів  $E_c$ , необхідних для формування запасів і покриття витрат  $Z$ , пов'язаних з господарською діяльністю:

$$E_c = \text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи} \quad (2.1)$$

$$E_c = 54291 - 21314 = 32977 \text{ (тис. грн.)}$$

$$E_c = E_c - \text{Величина запасів (Z)} \quad (2.2)$$

$$E_c = 32977 - 10222 = +22755 \text{ (тис. грн.)}$$

2.  $E_T$  – надлишок чи брак власних оборотних коштів, а також середньострокових і довгострокових кредитів і позик (K):

$$E_T = (E_c + K) - Z \quad (2.3)$$

$$E_T = (32977 + 8234) - 10222 = +30989 \text{ (тис. грн.)}$$

3.  $E_H$  – надлишок чи брак власних оборотних коштів, а також довго-, середньо- і короткострокових кредитів і позик ( $K_T$ ):

$$E_H = (E_c + K_T + K) - Z \quad (2.4)$$

$$E_H = (32977 + 29572 + 8234) - 10222 = +60561 \text{ (тис. грн.)}$$

На основі проведеного аналізу, можна зробити висновок, що рівень фінансової безпеки – абсолютний, про що свідчать всі розраховані показники з позитивними значеннями. Отже, як висновок, для функціонування підприємства достатньо власних оборотних коштів.

Далі проаналізуємо наступну складову економічної безпеки – інформаційну. Для цього необхідно обчислити значення наступних коефіцієнтів:

1. Коефіцієнт повноти інформації  $K_{\Pi}$  – відношення обсягу інформації, яка є в розпорядженні особи, що ухвалює рішення ( $K_3$ ), та обсягу інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення ( $K_{гр}$ ):

$$K_{\Pi} = K_3 / K_{гр} \quad (2.5)$$

$$K_{\Pi} = 1386 / 1610 = 0,86$$

2. Коефіцієнт суперечності інформації  $K_c$  – відношення кількості незалежних свідочств на користь ухвалення рішень ( $K_{нс}$ ) до загальної кількості незалежних свідочств у сумарному обсязі релевантної інформації ( $K_{нсп}$ ):

$$K_c = K_{нс} / K_{нсп} \quad (2.6)$$

$$K_c = 8 / 11 = 0,73$$

3. Коефіцієнт точності інформації  $K_T$  – відношення обсягу релевантної інформації ( $K_p$ ) до загального обсягу інформації, яка є в розпорядженні особи, що ухвалює рішення ( $K_3$ ):

$$K_T = K_p / K_3 \quad (2.7)$$

$$K_T = 987 / 1386 = 0,71$$

Рівень інформаційної безпеки визначимо за формулою:

$$K_{i\phi} = K_{\Pi} * K_c * K_T \quad (2.8)$$

$$K_{i\phi} = 0,86 * 0,73 * 0,71 = 0,446$$

Таким чином стан, на основі визначених показників, рівень інформаційної безпеки ТОВ «Агрофірма «Авангард» знаходиться на середньому рівні.

Далі проводимо аналіз інтелектуальної складової, яка відповідає за збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, тобто охорону сукупності прав на інтелектуальну власність, а також на використання накопичуваних знань і професійного досвіду працівників підприємства.

Розрахуємо наступні коефіцієнти:

1. Коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства  $K_{кв}$ :

$$K_{кв} = \sum Y / O, \text{ де} \quad (2.9)$$

$\sum Y$  – сукупна величина кваліфікаційно-освітнього рівня працівників, тобто кількість працівників, що мають вищу та середню освіту;

$O$  – загальна чисельність працівників підприємства.

$$K_{кв} = 14/27 = 0,52$$

2. Інтелектуальноозброєність  $K_{іо}$ :

$$K_{іо} = V_{ін} / O, \text{ де} \quad (2.10)$$

$V_{ін}$  – вартість інтелектуальної власності, до якої можна віднести вартість винаходів, корисних моделей, промислових зразків, товарних знаків, знаків обслуговування, фірмового найменування, раціоналізаторських пропозицій «ноу-хау» тощо.

$$K_{іо} = 0$$

3. Норма доходності співробітників підприємства від інтелектуальної власності  $K_{д}$ , тис. грн.

$$K_{д} = D_{ін} / O, \text{ де} \quad (2.11)$$

$D_{ін}$  – дохід, який одержує підприємство від використання інтелектуального потенціалу.

$$K_{д} = 0$$

Визначимо загальний рівень інтелектуальної безпеки, на основі розрахованих показників:  $4 * 0,5 + 1 * 0,25 + 1 * 0,25 = 2,5$ .



Отже, рівень інтелектуальної безпеки перебуває між незадовільним та задовільним. Це означає, що випуск чи розробка інноваційної продукції або власності в майбутньому значно підвищать рівень інтелектуальної безпеки та економічної безпеки в цілому підприємства.

Наступною складовою є – кадрова. Вона характеризує кадрову забезпеченість підприємства. Розрахунок рівня безпеки кадрової безпеки проведемо за такими показниками:

1. Коефіцієнт плинності кадрів  $K_{\Pi}$ :

$$K_{\Pi} = \frac{Ч_{\text{у}}}{O}, \text{ де} \quad (2.12)$$

$Ч_{\text{у}}$  – кількість працівників, які були звільнені або скорочені за розрахунковий період.

$$K_{\Pi} = 2/27 = 0,07$$

2. Коефіцієнт фізичного старіння кадрів  $K_{\text{В}}$ :

$$K_{\text{В}} = \frac{O_{\text{в}}}{O}, \text{ де} \quad (2.13)$$

$O_{\text{в}}$  – кількість працівників, які за віком фізично старі, старі їх знання та кваліфікація.

$$K_{\text{В}} = 11/27 = 0,407$$

3. Фондоозброєність працівників  $\Phi_{\text{о}}$ , тис. грн.:

$$\Phi_{\text{о}} = \frac{\text{Основні фонди}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.14)$$

$$\Phi_{\text{о}} = 21314/27 = 789,4$$

4. Фондоозброєність працівників підприємства фондами не виробничого призначення  $\Phi_{\text{но}}$  тис. грн.:

$$\Phi_{\text{но}} = 10643/27 = 394,2$$

$$\text{Загальний рівень кадрової безпеки: } 3 * 0,25 + 1 * 0,2 + 4 * 0,35 + 4 * 0,2 = 3,15.$$

У своєму штаті господарство має значну кількість працівників, які за віком фізично старі та мають застарілу кваліфікацію. Дане явище має негативний вплив та знижує рівень забезпечення кадровою безпекою підприємство. Загалом рівень кадрової безпеки на підприємстві задовільний.

Наступним кроком є аналіз техніко-технологічної складової. Вона характеризує ступінь відповідності застосованої на підприємстві техніки та

технології сучасним світовим аналогам щодо оптимізації витрат ресурсів. Для оцінки рівня безпеки за цією складовою використовуємо показники, які характеризують технічний і технологічний потенціал підприємства (природно, з урахуванням економічних результатів їх діяльності):

1. Частка продукції підприємства, що перевершує та відповідає кращим аналогам в Україні  $K_{п.прод.}$ :

$$K_{п.прод.} = 2864/23863 = 0,12$$

2. Частка технологічного устаткування (технологій виробництва), що відповідає кращим державним аналогам  $K_{п.т.}$ :

$$K_{п.т.} = 8956/19772 = 0,45$$

3. Частка продукції, що випускається підприємством, яка захищена патентами  $K_{пат.прод.}$ :

$$K_{пат.прод.} = 10262/23863 = 0,43$$

Загальний рівень техніко-технологічної безпеки на досліджуваному підприємстві:

$$2*0,25 + 4*0,5 + 4*0,25 = 3,5.$$

Отже, рівень техніко-технологічної безпеки задовільний. Підприємство добре оснащене технологічним устаткуванням, що відповідає вищим державним аналогам та має 43% продукції, захищеної патентами.

Далі проаналізуємо політико-правову складову, яка визначає за такими показниками:

1. Питома вага судових й арбітражних справ у загальній сумі господарських договорів  $K_{с.ар.}$ :

$$K_{с.ар.} = 2/240 = 0,0083$$

2. Частка виграних судових й арбітражних справ у загальній кількості юридичних справ, що розглядалися  $K_{в.ю.}$ :

$$K_{в.ю.} = 2/2 = 1$$

3. Питома вага одержаних і сплачених штрафних санкцій в загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства  $K_{ш}$ :

$$K_{ш}=0/54474=0$$

4. Частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в структурі його загальних витрат  $K_{в.юр}$ :

$$K_{в.юр}=18753/64240=0,29$$

Загальний рівень безпеки:  $3*0,25+3*0,25+3*0,25+3*0,25=3$ .

ТОВ «Агрофірма «Авангард» має абсолютний рівень політико-правової безпеки. У господарстві працює юрисконсульт на 0,25 ставки і в його обов'язки входить якісне забезпечення підприємства правовою базою. У звітному році господарство мало дві судових справи, які успішно перемогли і понесли мінімальні витрати, тим самим підвищивши рівень політико-правової безпеки.

Інноваційна складова на досліджуваному підприємстві повністю відсутня. Господарство не займається інноваційною діяльністю. Рівень інноваційної безпеки дорівнює нулю.

Наступна складова для аналізу – це екологічна, яка характеризує дотримання екологічних норм технології та випуску продукції, мінімізацію втрат підприємства від забруднення навколишнього середовища.

Індикаторами екологічної складової безпеки є, з одного боку, нормативи ГДК шкідливих речовин, установлені національним законодавством, а з другого – аналіз ефективності заходів забезпечення такої екологічної складової.

Розрахуємо наступні показники:

1. Коефіцієнт безпечності продукції  $K_{б.п}$ :

$$K_{б.п}=\Pi_c/\Pi_з, \text{ де} \quad (2.15)$$

$\Pi_c$  – виручка від реалізації сертифікованої продукції, грн.;

$\Pi_з$  – загальна виручка від реалізації продукції, грн.

$$K_{б.п}=51310234/78366092=0,65$$

2. Коефіцієнт забруднення середовища  $K_з$ :

$$K_з=V_{ек.з}/V_з, \text{ де} \quad (2.16)$$

$V_{ек.з}$  – розмір екологічних зборів, грн.;

$V_з$  – загальна сума витрат підприємства, грн.

$$K_з=21672/64240=0,34$$

3. Коефіцієнт захисту середовища  $K_{зах}$ :

$$K_{зах}=V_{ек.м}/V_з, \text{ де} \quad (2.17)$$

$V_{ек.м}$  – витрати на екологію (очисні споруди, переробка відходів, захист ґрунтів), грн.

$$K_{зах}=7694/64240=0,12$$

Визначимо загальний рівень безпеки, спираючись на проведені розрахунки. В порівнянні з минулим роком витрати на екологію збільшуються, щодо розмірів екологічних зборів, то вони також збільшуються.  $2*0,5+1*0,25+2*0,25=1,75$ . В цілому підприємство має задовільний рівень екологічної безпеки.

Наступною складовою для аналізу виступає силова складова. Визначимо її рівень за наступними показниками:

1. Частка витрат на охорону підприємства в структурі загальних витрат  $K_{в.ох}$ :

$$K_{в.ох}=18263/64240=0,28$$

2. Забезпеченість працівників підприємства службою охорони  $K_{сб}$ :

$$K_{сб}=4/27=0,15$$

Загальний рівень силової безпеки дорівнює:  $3*0,5+2*0,5=2,5$ . С(Ф)Г» Арда» забезпечено силовою безпекою на середньому рівні.

З метою розрахунку інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства розрахуємо відносні оцінки безпеки за кожною складовою безпеки (табл. 2.1)

Взагалі можна стверджувати, що господарство на достатньому рівні забезпечене економічною безпекою всіх складових. Для наочності нижче представлена діаграма (рис. 2.1) оцінювання економічної безпеки, де радіус-вектори характеризують рівні складової економічної безпеки на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.1

Відносні оцінки безпеки за кожною складовою фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрофірма «Авангард»

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Інтелектуальна	4	2,5	0,63
Кадрова	4	3,15	0,79
Техніко-технологічна	4	3,5	0,88
Політико-правова	3	3	1
Екологічна	2	1,75	1,88
Інформаційна	3	2	0,67
Силова	3	2,5	0,83
Фінансова	5	5	1

На основі розрахунків та проведеного аналізу можна зробити наступні висновки. ТОВ «Агрофірма «Авангард» має середній рівень забезпечення економічної безпеки. Такі складові, як фінансова та політико-правова знаходяться на високому (абсолютному) рівнях, що говорить про бездоганну роботу адміністративного апарату та його спеціалістів.

Фактичний рівень екологічної, техніко-технологічної та силової складових майже відповідає максимальному. Дане явище має позитивну тенденцію, а це означає, що підприємство займається вирішенням низки проблем, які значно впливають на рівень забезпечення економічної безпеки.

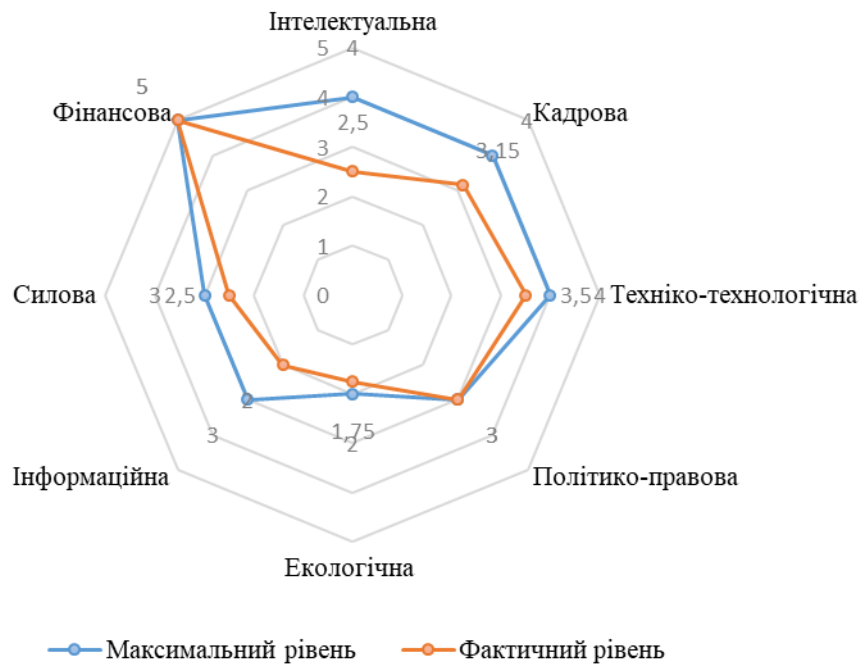


Рис. 2.1. Схема областей економічної безпеки ТОВ «Агрофірма «Авангард»

Отже, що стосується інформаційної, кадрової та інтелектуальної складових, та їх значення дещо відрізняються від максимальних, що загалом незадовільно впливає на загальний рівень економічної безпеки. ТОВ «Агрофірма «Авангард» необхідно звернути увагу на слабкі сторони функціонування загальної системи фінансово-економічної безпеки, які виражені в окремих складових безпеки.

### 2.3. Діагностика зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу на ТОВ «Агрофірма «Авангард»

Термін «зовнішнє середовище» непрямого впливу включає економічні умови, законодавство та урядові акти, міжнародні фактори, техніку та технологію систему цінностей та рівень культури в суспільстві, громадську думку, профспілки, демографічні, екологічні та інші фактори. Ці взаємозв'язані фактори чинять вплив на діяльність підприємства, вибір його подальшого розвитку (рис. 2.2).

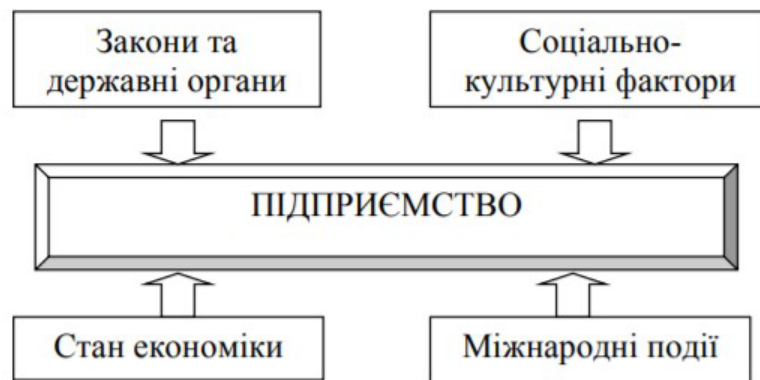


Рис. 2.2. Середовище непрямого впливу на ТОВ «Агрофірма «Авангард»

З кожним роком керівництво господарства вимушене враховувати все більшу кількість факторів зовнішнього середовища, які набувають глобального характеру. Всі підприємства залежать від зовнішнього середовища непрямої дії, яке, як правило, перебуває поза впливом менеджера (керівника). Але слід зазначити, що одні підприємства розвиваються та досягають успіху, а інші – банкрутують в одних і тих самих умовах.

Діагностику середовища непрямого впливу на підприємство здійснимо шляхом оцінювання та аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, ринкових, міжнародних факторів. У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається PEST-аналізом. PEST – аббревіатура назв різних середовищ:

- P – political and legal environment (політико-правове середовище);
- E – economic environment (економічне середовище);
- S – sociocultural environment (соціокультурне середовище);
- T – technological environment (технологічне середовище).

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на підприємство, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

В процесі проведення діагностики зовнішнього середовища підприємства слід урахувати рівень нестабільності. Рівень нестабільності залежить від галузі, в якій господарює підприємство, економічних і політичних факторів. Вибір виду стратегічного управління здійснюється відповідно до конкретного рівня нестабільності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Зв'язок видів стратегічного управління та рівня нестабільності  
зовнішнього середовища

Назва рівня нестабільності середовища	Рівень нестабільності середовища	Вид управління	Вид стратегічного управління
Відносна стабільність	2,5-3,0	Управління на основі інструкцій	Стратегічне планування
Реактивність	3,0-3,5	Реактивне управління	Управління шляхом вибору стратегічних позицій
Прогнозування довгострокових змін	3,5-4,0	Довгострокове планування	Управління шляхом ранжування стратегічних завдань
Предбачення середньострокових змін	4,0-4,5	Управління на основі передбачених змін	Управління в умовах слабких сигналів
Дослідження короткострокових змін	4,5-5,0	Управління на основі гнучких екстрених рішень	Управління в умовах стратегічних несподіванок



Чим вищий рівень нестабільності, тим складніше управління та більше зусиль необхідно для переходу на новий вид управління. Вищий рівень нестабільності передбачає менше часу, який відводиться на реакцію підприємства.

Якщо при рівні нестабільності «3» використовується стратегічне планування, підприємство має можливість адаптуватися до нових умов середовища до початку негативного впливу, який загрожує втратами. При рівні нестабільності «4» зазначений вплив настає набагато раніше, ніж підприємство відреагує на загрозу. Тому в цьому випадку використовується швидший засіб реагування, що містить чітко продумані дії, які дозволять пристосуватися в максимально короткі строки.

Розглянемо детальніше стратегічну оцінку зовнішнього середовища шляхом оцінювання названих факторів.

Політичні. Внутрішній ринок перебуває під впливом політичних подій та рішень. Відповідно до цього, політичні фактори відбиватимуться на операціях у галузі міжнародного бізнесу.

Соціальне напруження може порушувати процес виробництва та обмежувати збут, якщо політичні рішення спрямовані проти якогось підприємства або продукту. Політичні дії проти уряду або раптова зміна режиму, як мінімум, збільшують невизначеність для експортера чи іноземного інвестора. Слід визнати, що такі події – винятки, а не правила. Майже в усіх країнах поточний політичний процес визначається певними змінами в державній політиці, а не переворотами. Проте навіть незначні зміни в політиці позначаються на бізнесі. Тому політичні фактори підприємство повинне враховувати до прийняття рішень щодо вкладання капіталів або прийняття на себе зобов'язань щодо збуту, тощо.

Правові. Займаючись господарською діяльністю, підприємство дотримується системи законодавчих актів. Кожне підприємство має відповідний правовий статус (приватне підприємство, акціонерне товариство, холдинг, корпорація, концерн, консорціум тощо). Саме цей факт визначає, як

підприємство має вести справи, які податки сплачувати. Керівництво повинне дотримуватися законів чи нести відповідальність за їх недотримання, а в крайньому випадку навіть припиняти свою діяльність. Безумовно, розібратись у діючому законодавстві країни може лише кваліфікований юрист, до того ж українська законодавча база досить недосконала.

Економічні. Керівництво підприємства має враховувати тенденції змін в економіці при прийнятті рішень щодо перспектив діяльності. До економічних факторів, які можуть впливати на фінансово-господарську діяльність підприємства, можна віднести такі: рівень заробітної плати, транспортні тарифи, обмінний курс, рівень інфляції, ставки банківського відсотка, ВВП, податкова система, рівень економічного розвитку країни: чисельність населення, якість та кількість природних ресурсів, рівень розвитку технології тощо.

Соціокультурні. Виходячи з того, що підприємство здійснює свою діяльність у певному культурному середовищі, на неї впливає низка соціокультурних факторів: рівень освіти та професійної підготовки населення, життєві цінності, традиції. Від соціокультурних факторів залежать і способи ведення бізнесу деякими підприємствами. Від уявлень споживачів щодо якісного обслуговування залежить щоденна практика магазинів роздрібною торгівлі та ресторанів. Результатом соціокультурного впливу на організацію стала зростаюча увага до соціальної відповідальності. Керівництво має не тільки відстежувати соціальний вплив на підприємство, а й передбачати зміни в суспільстві та враховувати ці зміни більш ефективно, ніж конкуренти.

Технологічні. До технологічних факторів слід віднести державні та недержавні витрати на науку та техніку, патентно-ліцензійний захист технологій, нові тенденції в трансферті технологій, темпи розроблення нової продукції, інноваційні процеси. При діагностиці зовнішнього середовища

важливо кількісно оцінити вплив кожного фактора за допомогою певної методики.

До факторів зовнішнього середовища підприємства безпосереднього впливу відносять фактори, які впливають на існування самого підприємства, на конкретні результати його діяльності (рис. 2.3)

До таких факторів належать: галузь та конкурентне середовище; споживачі (покупці); постачальники; партнери організації; контактні аудиторії; посередники.



Рис. 2.3. Середовище прямого впливу на ТОВ «Агрофірма «Авангард»

Наведена класифікація умовна, але названі складові мають вплив на розвиток підприємства.

Кожний з названих факторів середовища може призвести до банкрутства підприємства. Наприклад, відсутність постачальника якогось конкретного матеріалу (обладнання) або несвоєчасність постачання можуть перешкодити випуску конкурентоспроможної продукції; сильні конкуренти можуть звести нанівець спроби фірми розширити сферу своєї діяльності тощо.

Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу проведемо за аналогічною методикою. Ця методика дозволяє виявити, порівняти вплив груп факторів, оцінити в цілому ступінь впливу, визначити загрози та можливості підприємства з найвпливовіших факторів даного середовища.

Загалом, досліджуване господарство, має велику кількість впливу факторів зовнішнього середовища як прямого так і непрямого впливу. Розмір підприємства, його місце на ринку, кількість обороту, його конкурентоспроможність та ще багато інших факторів вказують на те, що необхідно постійно контролювати величину їх впливу. Адже, при високому рівні нестабільності, коли внутрішня й зовнішня ситуації змінюються досить швидко, підприємству бракує часу для своєчасного ухвалення рішення, тобто темп змін, що відбуваються, вищий, ніж реакція підприємства на ці зміни.

Підприємство зараз знаходиться в так званому реактивному середовищі. Неоднозначні коливання показників, різка їх зміна вказує на те, що господарство не має чіткої, а найголовніше, виграшної стратегії задля досягнення стабільної та прибуткової діяльності. Тому за необхідне, бачимо впровадження механізму такої стратегії, яка зможе допомогти підприємству в подальшій роботі.

## Висновки до другого розділу

1. Об'єктом дослідження дипломної роботи виступає ТОВ «Агрофірма «Авангард», яке здійснює господарську діяльність за напрямом «вирощування сільськогосподарських культур» з метою досягнення економічних результатів та одержання прибутку. Активи господарства зростають з кожним роком: в 2018 році розмір активів складав 34368,0 тис. грн, а в 2022 році вже 112651,0 тис. грн. У структурі активів основну частку займають оборотні активи підприємства, вартість яких постійно зростає, це говорить про прискорення оборотності засобів підприємства. Основну частину доходів господарство отримує від операційної діяльності, а саме від реалізації продукції. Негативним явищем є те, що у 2018 році, на відмінну від всіх інших років, господарство мало збиток у розмірі 3325 тис. грн. Причиною таких змін було наближення величини собівартості до рівня

чистого доходу, а також збільшення витрат. У всіх інших періодах спостерігається перевищення приросту виручки над собівартістю, що призвело до зростання валового доходу, а отже отримання чистого прибутку. Підсумкова рейтингова оцінка ТОВ «Агрофірма «Авангард» показала, положення підприємства є неоднозначним. Досить різкі коливання показників з року в рік негативно впливають на його діяльність. Це говорить про те, що стратегія досягнення прибуткової діяльності підприємства не досконала і потребує змін.

2. У ТОВ «Агрофірма «Авангард» не створено службу фінансово-економічної безпеки. Функції служби фінансово-економічної безпеки виконує головний економіст Аркашина Н. В та керівник Мазін С. В. Аналіз складових економічної безпеки свідчить про те, що підприємство загалом має середній рівень забезпечення економічної безпеки. Такі складові, як фінансова та політико-правова знаходяться на високому рівні. Фактичний рівень екологічної, техніко-технологічної та силової складових майже відповідає максимальному. Але рівень інформаційної, кадрової та інтелектуальної складових, та їх значення дещо відрізняються від максимальних, що загалом незадовільно впливає на загальний рівень економічної безпеки.

3. Фактори зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу. До факторів середовища прямого впливу підприємства таких належать: галузь та конкурентне середовище; споживачі (покупці); постачальники; партнери організації; контактні аудиторії; посередники. Кожний з названих факторів середовища може призвести до банкрутства підприємства. Наприклад, відсутність постачальника якогось конкретного матеріалу (обладнання) або несвоєчасність постачання можуть перешкодити випуску конкурентоспроможної продукції; сильні конкуренти можуть звести нанівець спроби фірми розширити сферу своєї діяльності тощо. Діагностику середовища непрямого впливу на підприємство здійснювали шляхом оцінювання та аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних,

ринкових, міжнародних факторів. Діагностика впливу факторів зовнішнього середовища як прямого так і непрямого впливу на господарства пояснила, що ТОВ «Агрофірма «Авангард» має не стійке положення на ринку. Розмір підприємства, кількість обороту, його конкурентоспроможність та ще багато інших факторів вказують на те, що необхідно постійно контролювати величину їх впливу. Підприємство зараз знаходиться в так званому реактивному середовищі. Неоднозначні коливання показників, різка їх зміна вказує на те, що господарство не має чіткої.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОФІРМА «АВАНГАРД» ЗА ДОПОМОГОЮ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

#### 3.1 Стратегічний баланс потенціалу забезпечення безпеки ТОВ «Агрофірма «Авангард»

Недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз про конкурентоспроможність підприємства, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їхніх груп. Для цього всі фактори, що розглядаються, потрібно віднести до позитивно чи негативно діючих, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно внутрішнього середовища

Відомо, що не буває явищ або подій, які мали б лише позитивні чи негативні наслідки, тому кожний з факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, треба мати на увазі, що аналіз середовища здійснюють певні особи, які можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах. Основне правило все ж є: потрібно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їхньому взаємозв'язку та залежності. До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства.

Можливості — це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Потреба в розробці теоретичних підходів щодо дослідження фінансової стійкості полягає в забезпеченні стабілізації фінансового стану підприємств, заснованої на використанні інструментів стратегічного і тактичного фінансового менеджменту. Формування ефективної стратегії з подолання неплатоспроможності суб'єктів господарювання визначається перспективами розвитку фінансового менеджменту, переосмисленням підсумків попереднього розвитку, зміною якості моніторингу фінансового стану підприємств, розробкою алгоритмів діагностики кризових явищ, мінімізацією фінансових ризиків і раціональним управлінням фінансовими потоками.

Основною метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення найефективніших шляхів використання ресурсів і резервів підприємства, щоб максимально ефективно реалізувати його стратегії на всіх етапах розвитку. Збільшувати частку тільки одного елемента стратегічного потенціалу недоцільно, оскільки для ефективної діяльності необхідно комплексно використовувати всі ресурси. Для цього потрібно всі взаємозалежні елементи стратегічного потенціалу привести у відповідність з умовами зовнішнього середовища підприємства, щоб забезпечити правильний напрям вектора початкових умов.

Важливою умовою, яка може визначити подальшу стратегію розвитку, є стратегічний баланс потенціалу підприємства. Стратегічний баланс потенціалу підприємства – це зіставлення та оцінювання впливу стратегічних активів (сильних сторін і зовнішніх можливостей) та стратегічних пасивів (слабких сторін і зовнішніх загроз) щодо подальших змін функціонування підприємства (табл. 3.1).

У стратегічному балансі є статті, які не залежать від діяльності підприємства (зовнішні можливості та загрози). Окрім того, статті стратегічного балансу класифікують за ознаками: ступеня впливу на функціонування та зміни (суттєві та несуттєві); горизонту впливу (довго-, середньо-, короткострокові).



Таблиця 3.1

## Матриця стратегічного балансу потенціалу підприємства

Стратегічні активи	Оцінка ступеня впливу	Час впливу	Стратегічні пасиви	Оцінка ступеня впливу	Час впливу
I. Сильні сторони 1.1 1.2			I. Слабкі сторони 1.1 1.2		
Усього за Розділом I (CC <sub>1</sub> )			Усього за Розділом I (C <sub>1</sub> C <sub>2</sub> )		
II. Зовнішні можливості 2.1 2.2			II. Зовнішні загрози 2.1 2.2		
Усього за Розділом II (ЗМ)			Усього за Розділом II (ЗЗ)		
Разом стратегічні активи (CC <sub>1</sub> +ЗМ)			Разом стратегічні пасиви (C <sub>1</sub> C <sub>2</sub> +ЗЗ)		

Щоб вибрати стратегію, адекватну фінансовим результатам підприємства ТОВ «Агрофірма «Авангард», фінансові показники групують за їхнім впливом на фінансові можливості підприємств у поточному, середньостроковому та довгостроковому періодах. В основу групування покладено економічну сутність показників, характеристику впливу на фінансові можливості та представлено можливості щодо зміни напряму впливу [15].

До показників, які визначають фінансові можливості підприємств, відносять:

- 1) у короткостроковому періоді:
  - коефіцієнт абсолютної ліквідності (К);
  - коефіцієнт швидкої ліквідності (К<sub>шл</sub>);
  - коефіцієнт автономії (К<sub>а</sub>);
  - коефіцієнт оберненості оборотних активів (К<sub>ооа</sub>);
- 2) в середньостроковому періоді:
  - загальний коефіцієнт покриття (К<sub>п</sub>);

- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами ( $K_{звок}$ );
  - коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів ( $K_{фн}$ );
  - рентабельність сукупних активів за чистим прибутком ( $Ч$ );
- 3) у довгостроковому періоді:
- загальний коефіцієнт покриття ( $K_{п}$ );
  - рентабельність власного капіталу за чистим прибутком ( $Ч_{рек}$ );
  - коефіцієнт оберненості власного капіталу ( $K_{обк}$ ).

При визначенні впливу на фінансові можливості підприємства ТОВ «Агрофірма «Авангард» за різними часовими горизонтами враховувались інструменти зміни існуючого стану та швидкість реакції підприємства. Для підприємств, фінансові можливості яких характеризуються як обмежені, пропонуються шляхи розширення фінансування: управління дебіторською, кредиторською заборгованостями, дотримання нормативних значень при управлінні товарно-матеріальними запасами підприємств, введення жорсткої системи бюджетування, оптимізація дефіцитного грошового потоку (прискорення-уповільнення платіжного обороту).

Аналіз фактичних даних виробничо-господарської діяльності підприємств України показав, що існує взаємозв'язок між типом фінансової стійкості функціонування підприємства та стратегією розвитку. Взаємозв'язок моделі фінансового стану та стратегічного балансу підприємства дозволяє з високим ступенем ймовірності прогнозувати напрям зміни функціонування підприємства та обрати відповідну стратегію розвитку.

Отже, узагальнююча матриця оцінки відповідності стратегічного потенціалу підприємства напрямом розвитку (Додаток II) дозволяє визначити фактичне забезпечення розроблених напрямів структурними компонентами його стратегічного потенціалу, прогнозної оцінки росту їх рівня, врахування інтегральної оцінки сукупного досягнутого рівня потенціалу та інтегрального ризику.

### 3.2 Стратегічна піраміда забезпечення фінансово-економічного розвитку підприємства

Як вже відомо, стратегія економічної безпеки підприємства являє собою система забезпечення економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді, що являє собою сукупність окремих взаємоузгоджених складових, які об'єднують єдина глобальна мета – досягнення рівня економічного прибутку.

Розробляючи стратегію розвитку того чи іншого суб'єкта господарювання, в першу чергу розробляють і обґрунтовують прогноз ринкової ситуації на передбачуваний період. Від багатоаспектних зовнішніх і внутрішніх факторів, їх впливу, зокрема характеристики і структури потреб ринку і прогнозних можливостей їх формування, у виборі форм і шляхів їх вирішення великою мірою залежатиме економічна безпека різнорівневих суб'єктів господарювання як підприємства, галузі, так і національного господарства в цілому. Рівень економічної безпеки підприємства також залежить від ефективності керівництва, гнучкого управління, вибору самої системи управління та кваліфікації спеціалістів.

Обґрунтування стратегії забезпечення належної економічної безпеки підприємства базується на проведенні системного аналізу його основної діяльності за відповідний період та плануванні системи заходів, які б у прогнозному періоді гарантували стабільність роботи підприємства та перспективу його розвитку.

Виходячи з виробничої програми діяльності підприємства, напрямів його стратегічного розвитку, важливості забезпечення споживача своєю продукцією, підприємству необхідно розробити власну довгострокову стратегію формування високого рівня економічної безпеки підприємства.

За базу такої програмної довгострокової стратегії беруться основні чинники, що формують належний рівень економічної безпеки підприємства.

До них можуть включатися окремі чинники, які мають конкретне й безпосереднє значення тільки для певного суб'єкта господарювання. Така довгострокова стратегія економічної безпеки підприємства має включати певні додаткові параметри, які гарантують як внутрішню, так і зовнішню економічну безпеку. До них слід віднести такі:

1. Надійне електропостачання. Як правило, щоб гарантувати надійну роботу підприємства необхідно мати два джерела електропостачання.

2. Резервне тепло-, паро- постачання, якщо підприємство підключене до районної теплоцентралі.

3. Страховий запас відповідних матеріально-сировинних і технічних ресурсів, який має бути створений на підприємстві, що сприятиме стабільній роботі підприємства за певних ситуацій.

4. Платоспроможність споживачів продукції підприємства, яке повинне володіти ситуацією.

5. Надійність транспортних засобів з доставки матеріальних ресурсів і постачання продукції споживачам.

6. Передбачені заходи з охорони ресурсів і матеріальних цінностей, складських приміщень, організована охорона всього підприємства. З цією метою мають бути створені відповідні засоби як внутрішньої, так і зовнішньої інформації та сигналізації.

У програму можуть включатися й інші заходи. Розроблена власна довгострокова програма стратегії формування високого рівня економічної безпеки підприємства, після відповідного обговорення і погодження, затверджується керівником підприємства і є обов'язковою для всіх працівників, яких вона стосується. Глибоко продумана стратегічна програма сприяє стабільній роботі підприємства і гарантує високий рівень його економічної безпеки.

Така довгострокова програма має підтримуватись відповідними матеріальними і фінансовими ресурсами. Як правило, контроль за її виконанням здійснює один із заступників керівника підприємства.

Конкурентні стратегії втілюються в бізнес-планах та ілюструють те, як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку, кому, за якими цінами буде збувати товари, як їх рекламуватиме, як досягатиме перемоги в конкурентній боротьбі. Наприклад, стратегія конкуренції на вибраному ринку, і далі на вибраному ринку: досягнення переваг у конкуренції на основі лідерства в цінах, ринкова спеціалізація, ринкова кооперація тощо.

Конкурентна стратегія дає змогу отримати конкретні показники (індикатори) для порівняння позиції підприємства. Кожне підприємство дотримується власної конкурентної стратегії для завоювання кращої позиції та здобуття вигоди від конкурентної переваги.

Прибуток спонукає конкурентів розвивати свої стратегії. Конкурентні стратегії, які підприємства-суперники можуть винайти, і шляхи, які вони можуть визначити для реалізації цих стратегій, є різними. Частота та глибина змін стратегій підприємств залежать від ринкового успіху або невдачі, а тривалість конкурентного протистояння – від підприємств-суперників і від того, наскільки стратегія придатна для конкретних ринкових умов. Коли на основі даних ситуаційного аналізу стає зрозумілим, що конкурентна стратегія підприємства переможена або неефективна, тоді воно намагається знайти кращу стратегію, яку не зможе імітувати або обійти конкурент.

Стратегії розробляються на чотирьох організаційних рівнях:

- корпоративна стратегія – стратегія для підприємства та сфер його діяльності в цілому. Необхідна для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні;

- ділова стратегія – для визначення кожного окремого виду діяльності підприємства;

- функціональна стратегія – для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо;

– операційна стратегія – вужча стратегія для основних структурних одиниць.

Стратегія нижнього рівня підтримує й доповнює стратегію вищого рівня та робить свій внесок у досягнення цілей на вищому рівні, який охоплює підприємство в цілому [21].

Пропонуємо звернути увагу на введення ділової стратегії розвитку. Терміном «бізнес-стратегія» позначають план управління окремою сферою діяльності підприємства. Бізнес-стратегія складається з низки підходів і напрямів, які розробляє керівництво з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

Ділова стратегія концентрується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції.

Ділова стратегія націлена на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку (рис. 3.1). Для досягнення цієї мети ділова стратегія розробляється по таких напрямках:

- реагування на зміни в галузі, економіці, політиці та інших значимих сферах;
- розроблення конкурентоспроможних заходів і ринкових підходів, що можуть дати тривалу конкурентну перевагу;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- розв'язання конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент.

Різниця між сильною й слабкою діловою стратегією полягає в умінні розробляти заходи, спроможні забезпечити стійку конкурентну перевагу. Володіючи такою перевагою, підприємство може розраховувати на вищий рівень прибутковості, ніж середньогалузевий, і на свій успіх. Без такої переваги підприємство ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних позиціях.



Рис. 3.1. Формування ділової стратегії підприємства

Основні конкурентні підходи при розробленні ділової стратегії:

- прагнення стати виробником із низькими витратами (тим самим прагнути одержати конкурентну перевагу, що ґрунтується на витратах);
- досягнення диференціації на основі таких перевагах, як якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, незвичайно висока цінність;
- концентрація уваги на невеликій ринковій ніші та закріплення позицій у ній шляхом якіснішого виконання роботи й виготовлення продукту порівняно з конкурентами та задоволення специфічних потреб покупців.

Стратегія економічного розвитку ТОВ «Агрофірма «Авангард» в контексті активізації виробничої діяльності повинна виходити з розуміння

цілісності матеріально-речових, соціально-психологічних, соціально-економічних, грошово-фінансових, техніко-технологічних й інших процесів як важливих складових суспільного виробництва. Саме формування такої стратегії можна представити у вигляді схеми (Додаток Р), що поєднує результати досліджень з проектуванням власне структури стратегії розвитку підприємства.

На нашу думку, важливе значення у процесі формування стратегії економічного розвитку має відводитись вивченню чинників, які найбільшою мірою впливають на ефективність ведення діяльності з урахуванням особливостей окремого підприємства та галузі, а також дозволяють отримати всебічну інформацію про показники роботи, стратегічні та тактичні можливості в зіставленні з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, в якому воно діє.

Саме тому стратегія економічного розвитку підприємства в контексті активізації виробничої діяльності має враховувати чотири рівні чинників: середовище непрямой дії (макро- та мезооточення), мікрооточення, внутрішні фактори. Так, аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників дозволяє сформулювати загальну стратегічну ситуацію, яка містить як позитивні можливості в діяльності підприємств у вигляді виявлених резервів виробництва, так і можливі негативні наслідки окремих чинників.

На підставі вищевикладеного структура стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства визначає інтеграцію цілей підприємства, його політику, внутрішні можливості, сильні та слабкі сторони, а також потенційні зовнішні загрози в узгоджений виробничий проект: продукція, процес, технологія. Це дозволяє впорядкувати ресурси та прийняти рішення щодо ефективного їх розміщення між регламентованими етапами формування попереднього варіанта стратегії та її коригування за умов зміни зовнішніх чи внутрішніх умов діяльності підприємства. Зазначимо, що стратегія має сприяти якісним перетворенням виробничо-господарської, техніко-технологічної, фінансово-економічної, інноваційної та



інвестиційної діяльності підприємств. Виходячи з цього, слід оптимізувати управління діяльністю підприємства, розмежувати функції та повноваження.

Поряд з цим розробляються бізнес-завдання виробничої діяльності, тобто передбачувані дії підприємства на конкретному ринку з урахуванням особливостей продукції, що виробляється. Вони являють собою набір дій, направлених на розширення частки ринку та, відповідно, обсягів продажів, завоювання конкурентних переваг і, як наслідок, забезпечують нарощування прибутку.

Одним з основних складових елементів структури стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства на основі активізації виробничої діяльності є коригування функціональних напрямів: управління, асортиментна політика, цінова орієнтація, оптимізація збуту, особливості просування продукції (робіт, послуг) на ринку, використання інноваційно-інформаційних технологій тощо. Таке коригування сприяє досягненню поставлених бізнес-завдань і є етапом переходу від рівня стратегічного планування до оперативних планів за підрозділами.

Для обґрунтування стратегії економічного розвитку сільськогосподарських підприємств вважаємо за доцільне спочатку визначити їх стратегічні позиції на основі оцінки рівнів і типів їх розвитку, котрі комплексно відображатимуть одну з чотирьох стратегічних позицій (агресивна, конкурентна, консервативна чи оборонна). А вже потім, на підставі певного конкурентного і виробничо-технологічного стану підприємства, здійснити вибір оптимально можливої стратегії економічного розвитку його діяльності.

При цьому необхідно з'ясувати, про який рівень стратегії йде мова, для чого нами на основі роботи розроблено процес формування ієрархії стратегії економічного розвитку сільськогосподарських підприємств (рис. 3.2).

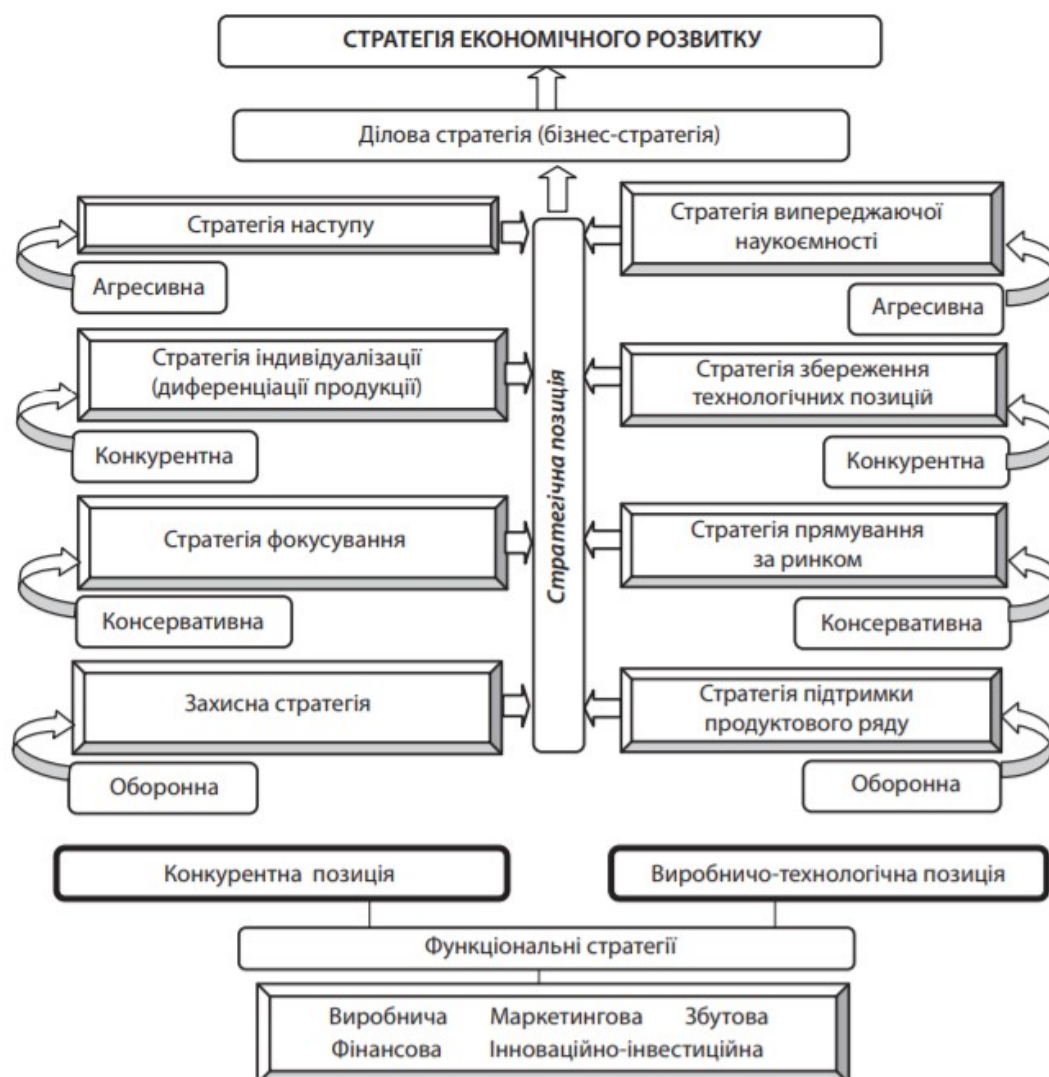


Рис. 3.2. Аналіз варіантів і вибір стратегії залежно від ієрархічної структури

Для досягнення успіху стратегії мають бути погоджені та тісно взаємодіяти одна з одною. Кожен рівень, представлений на рис. 3.2, утворює стратегічне середовище для наступного рівня, тобто на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій вищих рівнів ієрархії.

Процес формування та вибору стратегії економічного розвитку господарства потребує системного підходу. При цьому важливо чітко визначити параметри, що відображатимуть конкурентні та виробничо-технологічні можливості сільськогосподарських підприємств і будуть

відображати їх взаємозв'язки в процесі вибору стратегічної позиції. Це дозволить визначити найбільш оптимальну стратегію економічного розвитку сільгосп підприємств у контексті активізації їх виробничої діяльності, більш обґрунтовано підійти до вибору альтернативних управлінських рішень та забезпечити збалансований розвиток підприємств у майбутньому.

Розробка стратегії економічної безпеки має виконуватися етапами.

Перший головний етап – визначення глобальної цілі діяльності підприємства. Наступним етапом доцільно виявити резерви підвищення ефективності можливостей операційної діяльності і зовнішніх небезпек. Далі необхідно обрати елементи, що буде включати сама стратегія. Четвертий етап – визначення локальних цілей діяльності підприємства. П'ятий етап – тактичне планування і розроблення альтернативних варіантів тактичних дій. Завершальний етап це контроль за виконанням та результатами реалізації стратегії. Послідовність зазначених етапів розробки і реалізації стратегії економічної безпеки повинна мати гнучкий характер аби при необхідності можливо було уточнювати і деталізувати заходи з урахуванням особливостей економічної діяльності підприємства.

Таким чином, можна чітко сформулювати, що роль стратегії забезпечення економічної безпеки є істотною для існування підприємства. На рівні з корпоративною стратегією, вона окреслює головну мету, напрямок і перспективу більш передбачуваного розвитку підприємства. Сьогодні перед кожним підприємством гостро стоїть проблема забезпечення його економічної безпеки, а стратегічна орієнтація діяльності підприємства є важливою передумовою його функціонування, особливо в ринкових умовах. Якісно розроблена і впроваджена стратегічна програма сприяє стабільній роботі підприємства і гарантує високий рівень його економічної безпеки.

## Висновки до третього розділу

1. Формування стратегічного потенціалу підприємства є головною метою забезпечення найефективнішого використання ресурсів і резервів підприємства, щоб максимально ефективно реалізувати його стратегії на всіх етапах розвитку. Розробляючи стратегію розвитку того чи іншого суб'єкта господарювання, в першу чергу розробляють і обґрунтовують прогноз ринкової ситуації на передбачуваний період. Рівень економічної безпеки підприємства також залежить від ефективності керівництва, гнучкого управління, вибору самої системи управління та кваліфікації спеціалістів. Розроблена власна довгострокова програма стратегії формування високого рівня економічної безпеки підприємства, після відповідного обговорення і погодження, затверджується керівником підприємства і є обов'язковою для всіх працівників, яких вона стосується. Глибоко продумана стратегічна програма сприяє стабільній роботі підприємства і гарантує високий рівень його економічної безпеки.

2. Прибуток спонукає конкурентів розвивати свої стратегії. Конкурентні стратегії, які підприємства-суперники можуть винайти, і шляхи, які вони можуть визначити для реалізації цих стратегій, є різними. Частота та глибина змін стратегій підприємств залежать від ринкового успіху або невдачі, а тривалість конкурентного протистояння – від підприємств-суперників і від того, наскільки стратегія придатна для конкретних ринкових умов. Коли на основі даних ситуаційного аналізу стає зрозумілим, що конкурентна стратегія підприємства переможена або неефективна, тоді воно намагається знайти кращу стратегію, яку не зможе імітувати або обійти конкурент. Розробка ділової стратегії розвитку для ТОВ «Агрофірма «Авангард» має складатись з низки підходів і напрямів, які розробляє керівництво з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Стратегія має сприяти якісним перетворенням виробничо-господарської, техніко-технологічної, фінансово-економічної,

інноваційної та інвестиційної діяльності підприємств. Виходячи з цього, слід оптимізувати управління діяльністю підприємства, розмежувати функції та повноваження в кожному підрозділі. Процес формування та вибору стратегії економічного розвитку господарства потребує системного підходу. Розробка стратегії економічної безпеки має виконуватися етапами. Послідовність всіх етапів розробки і реалізації стратегії економічної безпеки повинна мати гнучкий характер аби при необхідності можливо було уточнювати і деталізувати заходи з урахуванням особливостей економічної діяльності підприємства. Запропоновані методика та етапи розробки ділової стратегії мають допомогти ТОВ «Агрофірма «Авангард» чітко сформулювати, що роль стратегії забезпечення економічної безпеки є істотною для існування підприємства. На рівні з корпоративною стратегією, вона окреслює головну мету, напрямок і перспективу більш передбачуваного розвитку підприємства. Якісно розроблена і впроваджена стратегічна програма сприятиме стабільній роботі підприємства і гарантуватиме високий рівень його фінансово-економічної безпеки.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідивши та проаналізувавши тему кваліфікаційної роботи ми дійшли до наступних висновків:

1. Процес стратегічного планування є незамкненою системою, функціонування якої пов'язане із систематичним аналізом зовнішнього середовища і гнучким реагуванням на зміну зовнішніх умов функціонування підприємства. В результаті аналізу визначаються і встановлюються причини і масштаби відхилень, що забезпечує своєчасне реагування на виявлені зміни і здійснення відповідних коригувальних заходів. Дуже важливим рішенням при стратегічному плануванні є вибір підприємством глобальної мети (місії) – цільового призначення існування підприємства, яке повинне реалізуватися в планованому періоді й містить як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності підприємства, що у поєднанні є складовими сутності наміченого успіху. Найістотнішим, рішенням під час стратегічного планування є вибір цілей організації.

2. Аналіз складових економічної безпеки свідчить про те, що підприємство загалом має середній рівень забезпечення економічної безпеки. Такі складові, як фінансова та політико-правова знаходяться на високому рівні. Фактичний рівень екологічної, техніко-технологічної та силової складових майже відповідає максимальному. Але рівень інформаційної, кадрової та інтелектуальної складових, та їх значення дещо відрізняються від максимальних, що загалом незадовільно впливає на загальний рівень економічної безпеки. Підсумкова рейтингова оцінка ТОВ «Агрофірма «Авангард» показала, що положення підприємства є неоднозначним. Досить різкі коливання показників з року в рік негативно впливають на його діяльність. Це говорить про те, що стратегія досягнення прибуткової діяльності підприємства не досконала і потребує змін. Діагностика впливу факторів зовнішнього середовища як прямого так і непрямого впливу на господарства пояснила, що ТОВ «Агрофірма «Авангард» має не стійке

положення на ринку. Підприємство зараз знаходиться в так званому реактивному середовищі, тобто управління має здійснюватися шляхом вибору стратегічних позицій.

3. Формування стратегічного потенціалу підприємства є головною метою забезпечення найефективнішого використання ресурсів і резервів підприємства, щоб максимально ефективно реалізувати його стратегії на всіх етапах розвитку. Розробляючи стратегію розвитку того чи іншого суб'єкта господарювання, в першу чергу розробляють і обґрунтовують прогноз ринкової ситуації на передбачуваний період. Управління є невід'ємною складовою реалізації стратегії і розцінюється як процес що потребує з одного боку певної керованості, а з іншого як реальний захід відродження виробництва. Воно неможливе без проведення стратегічного аналізу і стратегічного планування, як виконання відповідних функцій орієнтованих на перспективу.

Виходячи з вище сказаного нами були запропоновані наступні рекомендації:

– скласти стратегічний баланс потенціалу господарства за визначеною формою для того, щоб вибрати стратегію, адекватну фінансовим результатам самого підприємства. Це необхідно в першу чергу зробити так як, це має визначити подальшу стратегію розвитку. Стратегічний баланс потенціалу підприємства допоможе провести оцінку впливу стратегічних активів (сильних сторін і зовнішніх можливостей) та стратегічних пасивів (слабких сторін і зовнішніх загроз). Виходячи з виробничої програми діяльності підприємства, необхідно розробити власну довгострокову стратегію формування високого рівня економічної безпеки підприємства. За базу такої програмної довгострокової стратегії можна взяти основні чинники, що формують належний рівень економічної безпеки підприємства. Наприклад, страховий запас відповідних матеріально-сировинних і технічних ресурсів, який має бути створений на підприємстві, що сприятиме стабільній роботі підприємства за певних ситуацій; платоспроможність споживачів

продукції підприємства, яке повинне володіти ситуацією; надійність транспортних засобів з доставки матеріальних ресурсів і постачання продукції споживачам.

– взяти за основу модель ділової стратегії, яка концентрується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції. Ділова стратегія націлена на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку.

Для досягнення цієї мети ділова стратегія розробляється по таких напрямках: реагування на зміни в галузі, економіці, політиці та інших значимих сферах; розроблення конкурентоспроможних заходів і ринкових підходів, що можуть дати тривалу конкурентну перевагу; розв'язання конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент.

Сформувані основні конкурентні підходи при розробленні ділової стратегії, наприклад: прагнення стати виробником із низькими витратами (тим самим прагнути одержати конкурентну перевагу, що ґрунтується на витратах); досягнення диференціації на основі таких перевагах, як якість, показники роботи, технологічна перевага; концентрація уваги на невеликій ринковій ніші та закріплення позицій у ній шляхом якіснішого виготовлення продукту порівняно з конкурентами та задоволення специфічних потреб покупців. Вищенаведені рекомендації та пропозиції дозволять систематизувати та розробити нові можливі стратегії задля покращення рівня забезпечення фінансово-економічною безпекою ТОВ «Агрофірма «Авангард» в цілому та за окремими її складовими. А отже, можна стверджувати, що тема дипломної роботи була розкрита в повному обсязі, виявленні недоліки в забезпеченні фінансово-економічною безпекою підприємства можна ліквідувати за рахунок запропонованих стратегічних удосконалень.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Вибір, планування і реалізація стратегії розвитку підприємництва / А. О. Азарова, Н. С. Желюк. – Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12. – с. 84.
2. Ареф'єва О.В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко. – Актуальні проблеми економіки. – 2012 – 104 с.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236 с.
4. Барановський О. І. Фінансова безпека держави / О. І. Барановський. – Фінанси України. – 2021 – 390 с.
5. Бердар М. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва / М. Бердар. – Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. – 2011. – № 124/125. – с. 73-76.
6. Білошкурська Н.В. Особливості формування рівнів економічної безпеки / Н.В. Білошкурська. – Економіка, фінанси, право. – 2020. – с.7-10.
7. Буряк П.Ю. Інтегровані корпоративні структури в підприємстві України / П.Ю. Буряк. – Фінанси підприємств. – 2018. – №9. – с. 50-61.
8. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук, [за ред. Т.Г. Васильціва]. – Львів, 2012 – 386 с.
9. Варналій З. С. Економічна безпека: навч. посіб. / З. С. Варналій. – К.: Знання, 2018. – 647 с.
10. Головка В. І. Фінансово-економічна діяльність підприємств: контроль, аналіз і безпека / В. І. Головка, А. В. Мінченко, В. М.

Шаманська. – К.: ЦНЛ, 2021. – 280 с.

11. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук / К. С. Горячева. – К. : НАУ, 2006. – 17 с.

12. Горячева К. С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки / К. С. Горячева. – Економіст. – 2018. – № 8. – с. 65-67.

13. Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства: Навч. пос. / Л.І. Донець, Н.В. Ващенко. – К.: Центр учбової літератури. – 2021. – 240 с.

14. Довгань Л.І. Сучасні проблеми та шляхи поліпшення корпоративного управління в Україні / Л.І. Довгань, Н.В. Ічанська. – Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – №7/1. – с. 65-70.

15. Журавка О.С. Теоретичні аспекти формування системи фінансової безпеки підприємства / О.С. Журавка, Є.К. Бондаренко. – Інноваційна економіка. – 2012. – № 4. – с. 234-237.

16. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / В. Л. Ортинський, І.С. Керницький та ін. – К.: Правова єдність, 2010. – 544с.

17. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М.М. Єрмошенко. – К.: КНТЕУ, 2018 – 309 с.

18. Єрмошенко М.М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: монографія / М.М. Єрмошенко, К.С. Горячева; Нац. академія управління. – К. : НАУ, 2010. – 232 с.

19. Захаров О.П. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності: навч. посібник / О.П. Захаров, П.Я. Пригунов. – К., 2021. – 257 с.

20. Золотаревський А.В. Створення стратегій економічного розвитку підприємства / А.В. Золотаревський – Формування ринкових відносин в

Україні. – 2010. – № 12. – с. 207-213.

21. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. / Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський. – К.: Центр учбової літератури. – 2012. – 256 с.

22. Іващенко Г.А. Ідентифікація дефініції «економічна безпека підприємства» / Г.А. Іващенко, О.Ф. Ярошенко. – Науковий журнал «Бізнес Інформ». – Харків. - 2011. - № 9. – С. 129 – 131.

23. Іващенко О.В. / Система фінансово-економічної безпеки підприємства / О.В.Іващенко, П.М. Четверіков [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sword.com.index/2012>.

24. Каплан Роберт С. Організація, орієнтована на стратегію / Роберт С. Каплан, Девід П. Нортон. – ЗАО «Олімп-Бізнес, 2004. – 416 с.

25. Кірієнко А.В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук.: 08.06.01 / А.В. Кірієнко. – Київський національний економічний університет. – Київ, 2010 – 19 с.

26. Козак Л.С. Концептуальні та методичні засади формування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства / Л.С. Козак, І.В. Багровецька – Економіка і управління. – 2020. – №13. – с. 97-101.

27. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Понамарьов, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2018. – 280 с.

28. Кошембар Л.О. Механізм удосконалення системи економічної безпеки суб'єктів господарювання на основі оптимізації оподаткування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 21.04.02 / Л.О. Кошембар. – Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «Крок». – К., 2009. – 21 с.

29. Кириченко О.А. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи / О.А. Кириченко, І.В. Кудря – Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 10. – с. 22-26.

30. Кравчук П.Я. Формування системи корпоративної безпеки: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / П.Я. Кравчук. – Терноп. держ. екон. ун-т. – Тернопіль, 2021 – 232 с.
31. Кудрицька Ж.В. Система управління фінансовою безпекою підприємства. / Ж.В. Кудрицька. – Ефективна економіка. – 2012. №1. – [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>
32. Кульпінський С.В. Роль фінансової безпеки України в поглибленні інтеграційних стосунків з європейськими країнами / С.В. Кульпінський. – Фінансова консультація. – 2021 – № 5 – с. 34-38.
33. Куцик В.І. Фінансова безпека підприємства самостійний об'єкт управління: проблеми забезпечення / В.І. Куцик, А.І. Бартиш. – Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.4 – с. 250-255.
34. Лаврова Ю.В. Фінансова безпека підприємства: класифікація загроз / Ю.В. Лаврова. – Економічний аналіз. – 2011. – № 9, Ч 2. – с. 274-277.
35. Ліпкан В.А. Безпекознавство: навч. Посібник / В.А. Ліпкан. – К.: Європ. ун-т, 2018. – 208 с.
36. Ліпкан В.А. Національна безпека України: Навч. Посібник / В.А. Ліпкан. – К.: Кондор, 2018. – 552 с.
37. Логутова Т.Г. Економічна безпека підприємства: сутність, завдання та методи забезпечення / Т.Г. Логутова, Д.О. Нагаєвський. – Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2020. – Т. 2. – с. 204-207.
38. Лоханова Н.Г. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку / Н.Г. Лоханова. – Економіст. – 2005 – с. 52-56.
39. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління / І.А. Маркіна. – Фінанси України. – 2010. – №6. – с. 24-32.
40. Мойсеєнко І.П. / Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник / І.П. Мойсеєнко, О.М. Марченко. – Львів,

2011. – 380 с.

41. Мойсеєнко І.П. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства / І.П. Мойсеєнко, О.О. Шолок. – Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2011. – с. 141–146.

42. Мунтіян В.І. Економічна безпека України / В.І. Мунтіян. – К.: КВІЦ, 2005. – 464 с.

43. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства: сучасний стан та напрямки розвитку / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2022. – 227 с.

44. Ніколаюк, С.І. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності: курс лекцій / С.І. Ніколаюк, Д.Й. Никифорчук. – К.: КНТ, 2020 – 320 с.

45. Овчаренко Є.І. Система економічної безпеки: ознаки та принципи функціонування Є.І. Овчаренко. – Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012 – № 24(II) – с. 133-143.

46. Орлик О.В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові / О.В. Орлик. – Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2020. – Том 2. – № 19. – с. 222–232.

47. Пономаренко О.Е. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємств / О.Е. Пономаренко. Економіка розвитку. – 2020. – №1 (53) – с. 77-80.

48. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2021. – 390 с.

49. Столбов В.Ф. / Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки / В.Ф. Столбов, Г.М. Шаповал. – Науково-технічний збірник.– 2018. – №111. – с. 103-108.

50. Судакова О.І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства / О.І. Судакова. – Економічний простір. – 2012. – № 9. – С. 140–148.

51. Трухан О.Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного

управління підприємствами/ О.Л. Трухан. – Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 1. – Т. 2 – с. 29-35.

52. Чібісова І.В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства / І.В. Чібісова, Є.М. Івашина [Електронний ресурс]. – Режим доступу [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2011\\_31/Chibis.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_31/Chibis.pdf)

53. Шлемко В.Т. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення / В. Т. Шлемко, І.Ф. Бінько. – К.: НІСД, 2011. – 144 с.

54. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю.П. Яковлев. – К.: Центр навчальної літератури, 2021. – 318 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Оцінка руху та функціонального стану основних засобів ТОВ «Агрофірма «Авангард» за 2018-2022рр

№ з/п	Види активів (майна) та пасивів (капіталу)	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022р	Відношення у % 2022р до 2018р.
<b>Вихідна інформація</b>							
1	Вартість основних засобів на початок року	4480,90	4732,60	5078,70	5436,70	5877,10	131,15
2	Надійшло за рік	-	-	-	-	-	-
3	Вибуло за рік	-	-	-	-	-	-
4	Вартість основних засобів на кінець року	4732,60	5078,70	5436,70	5877,10	8521,50	180,05
5	Нараховано амортизації за рік	406,40	493,40	516,50	496,80	462,00	113,68
6	Знос основних засобів:	903,00	1309,40	1802,80	2319,30	2816,10	311,86
	а) на початок року						
	б) на кінець року	1309,40	1802,80	2319,30	2816,10	3278,10	250,35
<b>Показники руху основних засобів</b>							
7	Річний приріст (+) або зменшення (-) тис.грн	251,7	346,1	358	440,4	2644,4	1050,61
8	Темп зростання (зниження)%	105,61	107,31	107,04	108,10	144,9	137,28
9	Темп приросту (зменшення)%	5,61	7,31	0,51	8,10	44,99	801,02
10	Коефіцієнт оновлення %	-	-	-	-	-	-
13	Коефіцієнт заміни %	-	-	-	-	-	-
14	Коефіцієнт розширення (розшир. відтворення)%	-	-	-	-	-	-
15	Період обороту, років	11,33	9,94	10,17	11,38	15,58	137,46
<b>Показники функціонального стану основних засобів</b>							
16	Коефіцієнт зносу % : на	20,15	27,66	35,49	42,66	47,91	237,77
	а) початок року						
	б) на кінець року	29,22	38,09	45,66	51,79	55,77	190,88
17	Коефіцієнт придатності %:	79,84	72,33	64,50	57,33	52,08	65,22
	на початок року						
	на кінець року	70,78	61,90	54,33	48,20	44,22	62,47



## Додаток Б

Фінансові результати діяльності ТОВ «Агрофірма «Авангард», тис.грн.

№ з/п	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022р	Відношення у % 2022р до 2018р.
1	Чистий дохід від реалізації	8689,3	7301,3	6932,9	13133,4	16559,3	190,57
2	Операційні витрати у т.ч.:						
	А)собівартість реалізації продукції	6582,4	4902,8	2955,4	7872,3	13134,5	199,53
	Б)адміністративні витрати	-	-	-	-	-	-
	Г)інші операційні витрат	925,1	697,3	2207,4	3153,2	1977,2	213,72
3	Валовий прибуток(збиток)	-	-	-	-	-	-
4	Валовий прибуток(збиток) у % до чистого доходу(виручки) від реалізації	658240	490280	295540	787230	1313450	199,53
5	Прибуток(збиток)від операційної діяльності	-	-	-	-	-	-
6	Фінансові та інвестиційні доходи	55,00	1,10	157,80	2,40	-	-
7	Фінансові та інвестиційні витрати	145,40	749,60	1946,00	-	70,80	48,69
8	Фінансові результати до оподаткування	1092,90	952,70	2617,90	2188,50	1377,20	126,01
9	Витрати (дохід) з податку на прибуток	-	-	-	-	-	-
10	Прибуток(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-	-	-	-	-
11	Чистий прибуток(збиток)	1092,90	952,70	2617,90	2188,50	1377,20	126,01
12	Чистий прибуток(збиток) у % до чистого доходу від реалізації продукції	12,57	13,04	37,76	16,66	8,31	66,12
16	Чистий прибуток(збиток) у % до валового прибутку(збитку)	-	-	-	-	-	-

## Додаток В

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма «Авангард» за 2018-2022рр.

№ з/п	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022р	Відношення у % 2022р до 2018р.
<b>1. Показники структури капіталу</b>							
1.1	Коефіцієнт автономії	0,80	0,97	0,99	0,96	0,82	103,23
1.2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,19	0,02	0,00	0,02	0,07	37,24
1.3	Коефіцієнт фінансування	4,08	40,63	49,44	38,09	11,33	277,13
1.4	Коефіцієнт фінансового ризику	0,24	0,02	0,00014	0,02	0,08	36,06
1.5	Коефіцієнт довгостроково залучених позикових	-	-	-	-	-	-
1.6	Коефіцієнт структури залученого капіталу	-	-	-	-	-	-
<b>2. Показники стану оборотних активів</b>							
2.1	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	7664,4	8621,8	11448	13282,9	12054,2	157,27
2.2	Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	0,73	0,96	0,99	0,95	0,76	103,79
2.3	Коефіцієнт забезпеченості запасів	2,89	2,74	1,50	1,31	1,18	40,73
2.4	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,0014	0,02	0,002	0,02	0,0004	27,39
<b>3. Показники стану основного капіталу</b>							
3.1	Коефіцієнт реальної вартості майна	0,43	0,51	0,73	0,76	0,71	163,41
3.2	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	0,24	0,26	0,21	0,17	0,24	98,30
3.3	Коефіцієнт накопичення амортизації	0,27	0,35	0,42	0,47	0,38	139,04
3.4	Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів	3,00	2,58	3,53	4,32	2,7	89,80

## Додаток Д

Оцінка ділової активності ТОВ «Агрофірма «Авангард», за 2018-2022 рр.

№ з/п	Види активів (майна) та пасивів (капіталу)	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022р	Відношення у % 2022р до 2018р.
<b>Вихідна інформація, тис. грн</b>							
1	Чистий дохід від реалізації	8689,3	7301,3	6932,9	13133,4	16559,3	190,57
3	Середньорічна вартість капіталу	14963,3	13105,65	13529,9	15929,85	19369,2	129,44
4	Середньорічна вартість необоротних активів	10572,15	11594,95	13380,25	15597,15	17193,7	162,63
6	Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів	3148,35	2894,9	5380,6	8841,95	10136,8	321,97
7	Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	8083,05	6560,6	4559,75	3590,85	3072,55	38,01
8	Середньорічна вартість власного капіталу	10572,15	11594,95	13380,25	15597,15	17193,7	162,63
9	Середньорічна величина кредиторської заборгованості	5973,3	1507,05	149,65	1,1	1560,4	26,12
<b>Показники ділової активності</b>							
10	Загальний коефіцієнт обертання капіталу	0,58	0,55	0,51	0,82	0,85	147,22
11	Фондовіддача необоротних активів	0,82	0,62	0,51	0,84	0,96	117,17
14	Коефіцієнт обертання оборотних виробничих фондів та готової продукції	2,75	2,52	1,28	1,48	1,63	59,18
15	Тривалість одного обороту оборотних виробничих фондів,	130,43	142,73	279,39	242,36	220,37	168,95
16	Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	1,07	1,11	1,52	3,65	5,38	501,34
17	Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	334,88	323,47	236,77	98,42	66,79	19,94
18	Коефіцієнт обертання власного капіталу	0,82	0,62	0,51	0,84	0,96	117,17
19	Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	438,00	571,70	694,78	427,53	373,79	85,33

