

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:**

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

\_\_\_\_\_ **І. П. Приходько**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2021 р.**

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ  
ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ**

**Виконав: студент  
освітньо-професійної програми  
«Управління фінансово-  
економічною безпекою»  
зі спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Прокуда О. П.**

**Керівник: доц. Саванчук Т. М.**

**Дніпро – 2021**

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

## ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет** обліку та фінансів  
**Кафедра** обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою  
**Освітній ступінь** магістр  
**ОПП** «Управління фінансово-економічною безпекою»  
**Спеціальність 073** «Менеджмент»

### ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р.

### ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу магістра

Прокуди Олексія Павловича

1. **Тема дипломної роботи** «Удосконалення системи економічної безпеки підприємства в контексті його стратегічного управління»

**керівник роботи** Саванчук Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент

затвержені наказом ДДАЕУ від « 08 » жовтня 2021 р. № 3180 .

2. **Строк подання студентом роботи** – 10 грудня 2021 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** наукова та професійна література, законодавчі акти, річні звіти КП «Дніпровський електротранспорт» ДМР за 2016-2020 роки.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).**

1. Теоретичні аспекти стратегічного управління в забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства. 2. Інформаційне забезпечення стратегічного управління економічною безпекою підприємства. 3. Шляхи удосконалення системи економічної безпеки підприємства на основі поліпшення стратегічного управління. 4. Висновки та пропозиції.

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

1. Основні складові процесу стратегічного управління організацією. 2. Структура факторів зовнішнього середовища підприємства. 3. Структура внутрішніх факторів економічної безпеки підприємства. 4. Структура інструментів стратегічного управління. 5. Структура видів аутсорсингу. 6. Схема складових та рівнів економічної безпеки КП «Дніпровський електротранспорт» 7. Етапи впровадження системи економічної безпеки. 8. Алгоритм формування стратегії розвитку підприємства. 9. Завдання стратегічного обліку.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 28 жовтня 2020 року \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні аспекти стратегічного управління в забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства	10.02.2021	
2	Інформаційне забезпечення стратегічного управління економічною безпекою підприємства	25.05.2021	
3	Шляхи удосконалення системи економічної безпеки підприємства на основі поліпшення стратегічного управління	18.09.2021	
4	Висновки та пропозиції	27.10.2021	
6	Оформлення дипломної роботи	05.12.2021	

Студент \_\_\_\_\_ Прокуда О.П.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Саванчук Т.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Поняття стратегічного управління, його значення для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства	10
1.2. Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства в процесі стратегічного управління	17
1.3. Інструменти стратегічного управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємства	28
Висновки до першого розділу	37
РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	39
2.1. Фінансово-економічна характеристика КП «Дніпровський електротранспорт»	39
2.2. Характеристика організації роботи служби економічної безпеки КП «Дніпровський електротранспорт» та оцінка її стану за окремими складовими	45
2.3. Оцінка інформаційного забезпечення стратегічного управління КП «Дніпровський електротранспорт» в системі економічної безпеки підприємства	57
Висновки до другого розділу	60
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПОЛПШЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	62
3.1. Вибір стратегії розвитку для підвищення економічної	

безпеки підприємства	62
3.2. Впровадження сучасних інструментів стратегічного управління в системі економічної безпеки підприємства	67
3.3. Стратегічний облік, як інструмент удосконалення системи економічної безпеки організації	75
Висновки до третього розділу	81
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	93

## РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення системи економічної безпеки підприємства в контексті його стратегічного управління»

Магістерська дипломна робота виконана на 93 сторінках, в ній міститься 18 таблиць, 10 рисунків, 9 додатків та 69 бібліографічних джерел.

**Об'єктом дослідження** виступає процес стратегічного управління у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки організації.

**Метою дослідження** є пошук шляхів удосконалення системи економічної безпеки підприємства в контексті його стратегічного управління..

**Методи дослідження:** Для написання даної роботи були застосовані методи синтезу, аналізу, методи систематизації, методи інтегрування та статистичного аналізу.

Розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління в забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємств; досліджено стан інформаційного забезпечення стратегічного управління економічною безпекою підприємства в КП «Дніпровський електротранспорт» ДМР; визначено шляхи удосконалення системи економічної безпеки підприємства на основі поліпшення стратегічного управління.

Результати впроваджено в діяльність КП «Дніпровський електротранспорт» Дніпровської міської ради.

### **КЛЮЧОВІ СЛОВА**

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ПРОЦЕС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, УПРАВЛІННЯ

### **КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА**

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, ПРОЦЕСС ОБЕСПЕЧЕНИЯ, УПРАВЛЕНИЕ

### **KEY WORDS**

STRATEGIC PLANNING, FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY, PROVISION PROCESS, MANAGEMENT

## ВСТУП

**Значущість досліджуваного питання.** Створення умов для стійкого розвитку фінансового благополуччя організації, стійкості результатів його функціонування, досягнення його мети і стратегічних завдань, що відповідають баченню керівництва і всіх зацікавлених сторін в загалом, створюють інтерес до створення надійної системи забезпечення стратегічного управління, що у нинішніх економічних реаліях визначається наявністю стійкої та ефективної системи його фінансово-економічної стабільності та безпеки. Ефективність діяльності організацій у ринковій економіці пояснюється насамперед умінням його системи управління сформулювати таку систему безпеки, яка могла із високим рівнем ефективності прогнозувати та гарантувати ефективну боротьбу з загрозами діяльності організації, які виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що й призводить до необхідності дослідження питань у сфері забезпечення фінансово-економічної безпеки організації.

Важливим аспектом в розрізі забезпечення фінансово-економічної безпеки є процес стратегічного управління. Діяльність організацій у сучасних умовах є дуже динамічною, і у сферах інтересів підприємства знаходиться не тільки виробництва (або надання послуг), а й інші аспекти, такі як реалізація, ринкова позиція, розподіл ресурсів, логістика, та інші. Найважливішим викликом сьогodнішнім організаціям на сьогodнішній день все частіше стають ринкові аспекти діяльності, тому аналіз ринку, визначення та аналіз конкурентоспроможності, визначення ринків збуту стають найбільш актуальними.

В таких умовах впровадження будь-яких управлінських рішень супроводжується високим рівнем ризику, та формує потребу у розгляді певних сценаріїв дій у конкретних ситуаціях, оцінку впливу управлінських рішень, та визначення результатів діяльності підприємства після їх

впровадження. Саме для вирішення цих питань і був створений механізм стратегічного управління.

Теоретичні аспекти процесу впровадження, забезпечення та функціонування стратегічного управління було висвітлено у наукових працях та доробках таких вчених як І. Ансофф, З. Шершньова, М. Портер, М. Мескон, Р. Акофф, О. Виханський, Р. Грант, Г. Минцберг, У. Кінг, В. Дикань. В наукових роботах даних авторів висвітлюються теоретичні аспекти стратегічного управління, визначається його цілі та завдання, методологічний арсенал, та спектр впливу на фінансову складову діяльності організації. Проте незважаючи на теоретичні досягнення у процесі дослідження стратегічного управління, аспекти щодо формування стратегічного управління у системі фінансової безпеки потребують розробок і досліджень і надалі.

**Мета і завдання дослідження.** Метою даної роботи є пошук шляхів удосконалення системи економічної безпеки підприємства в контексті його стратегічного управління. Відповідно до зазначеної мети, для її досягнення повинен бути вирішений комплекс таких завдань:

- визначити теоретичні аспекти процесу стратегічного управління, визначити його сутність, мету та завдання;
- розглянути складові стратегічного управління, визначити роль та місце аналізу ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища, а також роль інструментів стратегічного управління в процесі його забезпечення;
- надати фінансово-економічну характеристику КП «Дніпровський електротранспорт»;
- визначити ефективність роботи служби економічної безпеки КП «Дніпровський електротранспорт» на основі оцінки її складових
- оцінити процес стратегічного управління у КП «Дніпровський електротранспорт»;
- розробити шляхи вдосконалення економічної безпеки КП «Дніпровський електротранспорт» в контексті стратегічного управління

підприємством;

– обґрунтувати необхідність впровадження стратегічного управлінського обліку в систему управління економічною безпекою підприємства.

**Об'єктом дослідження** виступає процес стратегічного управління у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки організації.

**Предметом дослідження** виступає комплекс організаційно-теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки організації, як фундамент до прийняття стратегічних рішень в процесі функціонування організації.

**Методи дослідження.** Для написання даної роботи були застосовані методи синтезу, аналізу, методи систематизації, методи інтегрування та статистичного аналізу.

Розрахунок оцінки економічної характеристики організації та оцінка стану служби економічної безпеки були здійснені за допомогою використання розрахункових формул, порівняння та аналізу звітності за аналізований період часу. Для виконання розрахунків був застосований табличний процесор Microsoft Excel.

Інформаційною основою для здійснення даної роботи стали наукові публікації, нормативні та законодавчі акти, публікації у СМІ, а також дані фінансової звітності КП «Дніпровський електротранспорт» за аналізований період.

**Наукова новизна.** Новизна визначених висновків полягає у теоретичному та практичному вирішенні питань впливу стратегічного управління на систему фінансово-економічної безпеки підприємства.

**Удосконалено:**

– процес управління економічною безпекою підприємства шляхом визначення алгоритму формування стратегії його розвитку в контексті підвищення економічної безпеки та обґрунтування конкретної стратегії;

– інформаційне забезпечення системи економічної безпеки

підприємства на основі впровадження стратегічного управлінського обліку;

**набуло подальшого розвитку:**

- узагальнення переваг та недоліків різних типів стратегічного планування для полегшення їх впровадження на підприємствах;
- оцінка процесу стратегічного управління підприємством, на основі визначення його стратегічного рівня за ключовими критеріями;
- впровадження сучасних методів стратегічного управління в системі управління економічною безпекою підприємства шляхом обґрунтування можливості застосування на підприємстві бенчмаркінгу, аутсорсингу, SWOT-аналізу та CRM-системи.

**Публікації та апробація результатів дослідження.** За результатами проведеного дослідження було розроблено і видано у наукових виданнях 5 наукових робіт, 4 з яких є тезами в матеріалах науково-практичних конференціях, а 1 стаття у колективній монографії.

Дана робота складається з вступу, трьох розділів, розроблених висновків та пропозицій, переліку джерел використаної літератури, що складається з 69 найменувань, та додатків. Основна частина роботи містить 18 таблиць та 10 рисунків. Основна частина дипломного дослідження викладена на 93 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття стратегічного управління, його значення для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

В умовах своєї діяльності організація зустрічається з величезною кількістю деструктивних і потенційно привабливих факторів, що створює необхідність зміни організації від твердої системи планів і стратегій й еволюції до гнучкої системи її діяльності. Організація створення такого шляху пов'язана з розробленням стратегії діяльності організації, у якій зазначені головні мета й завдання, необхідні ресурси, методи та принципи їх реалізації, а також створення протидії вирішенню проблем, що можуть бути виникнені при відповідному функціонуванні організації. [1].

Існує значна кількість визначень сутності поняття «стратегічне управління», що новодяться західними фахівцями. Наприклад, Д. Шендел і К. Хаттен розглядають стратегічне управління «як процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і підрозділам» [2].

В той же час Дж. Хіттенс визначає, що «стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням» [3]. Дж. Ліро і Р. Робертсон визначають стратегічне управління «як набір рішень і дій по формуванню і виконанню стратегій, розроблених для досягнення мети діяльності фірми» [4].

Стратегічне управління дає змогу отримати більш-менш чітке уявлення

про те, якою повинна бути організація в майбутньому: яке середовище буде її оточувати, яку позицію необхідно займати на ринку, які необхідно мати конкурентні особливості, які зміни слід здійснити в організації.

Використання стратегічного управління дає змогу досягти створення системного потенціалу для досягнення необхідних цілей і задач підприємства, що включає в себе фінансові, сировинні та людські ресурси, актуальний на ринку продукт, сформований позитивний імідж підприємства та забезпечує чутливість підприємства до змін у зовнішньому середовищі, та відповідна адаптація до таких змін [5].

Узагальнюючи вищевикладене можна узагальнити і сформулювати висновок, що стратегічне управління – це відповідний тип управління організацією який заснований на комплексному розвитку як основі організації, ключовим фактором стає виробнича діяльність на потреби ринку, здійснює оптимальне регулювання і відповідні необхідні зміни в організації, що є симетричними змінам середовища і дають можливість отримати конкурентні переваги, що загалом створює умови підприємству вижити і досягти своїх цілей на довгий час.

Метою стратегічного управління є створення місії, завдань та стратегічних цілей, створення і реалізація виконання низки планів як способів реалізації стратегічних показників з покращення організації та його конкретних складових, що є фундаментом для процесу його конкурентоспроможного функціонування на довгий період часу.

Об'єктом стратегічного управління виступають процеси планування, регулювання, координації, контролю в різноманітних організаціях, підприємствах, фірмах, установах тощо, та управління їх розвитком і функціонуванням[6].

Суб'єктом стратегічного управління виступає керівництво підприємства.

Запроваджуючи процес стратегічного управління не треба виключати необхідність здійснення певних процесів для створення його ефективної

організації з оперативним управлінням, так як вони мають здійснюватись із застосуванням різних підходів, у деяких випадках навіть конкурентних [7]. Відповідно до цього необхідно визначати та знати характерні й ключові аспекти обох видів управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Порівняння основних ключових аспектів стратегічного і оперативного управління

Характерні ознаки	Оперативне управління	Стратегічне управління
Мета, цілі	Поточна прибутковість	Високий рівень стійкості, майбутня фінансова перспективність
Спрямованість управління	На аспекти внутрішнього середовища	На аспекти зовнішнього середовища
Планування	Оперативне, тактичне	Стратегічне
Спосіб досягнення цілей	Ефективне застосування та використання наявних ресурсів	Реагування на зміни оточуючого середовища, реалізація потенціалу
Оцінка ефективності	Поточні показники фінансової ефективності	Стратегічні зміни організації з використанням мінімальних ресурсів та сил, майбутні значення показників прибутковості та інших фінансових і організаційних показників діяльності організації

Стратегічне управління будується на основі таких підходів:

1. Цілеспрямованість, тобто стратегічне управління має бути спрямоване на процес отримання результатів від стратегічних цілей.
2. Системність, відповідні складові стратегічного управління функціонують і оцінюються разом, підтримується їх взаємозв'язок.

3. Ситуативність, реалізується адекватне корегування змін у стратегічному плануванні у залежності від факторів змін середовища.

4. Інтегральність, поєднання зусиль на зменшенні чи виключенні деструктивних загроз діяльності .

5. Інноваційність, показує, що застосування відповідних досягнень у технологіях певних галузей допомагає реалізації стратегічних цілей організації.

6. Когнітивність, що визначає готовність організації до стратегічних змін.

Втім як і будь-яке явище в управлінні, стратегічне управління має як беззаперечні переваги, так і досить вагомні недоліки (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

#### Основні переваги та недоліки стратегічного управління

Переваги	Недоліки
Чітке бачення і забезпечення досягнення стратегічних цілей	Необхідність наявності відповідних типів ресурсів, що створює певні незручності
Гнучкість у прийнятті стратегічних рішень, можливість адаптації підприємства до конкретних умов, що висуває середовище існування	Прорахування у процесі стратегічного управління, сприяють збільшенню фатальних наслідків діяльності організації
Сприяння збільшенню різноманіття конкурентних переваг, забезпечення фінансової стійкості, збільшення впливу організації в зовнішньому середовищі	Неможливість детального аналізу стану підприємства у майбутньому
Формування методів і підходів для збільшення рівня дохідності та прибутковості організації	Відсутність стандартизованих схем і алгоритмів дій при реалізації стратегічного управління, що збільшує рівень ризику від впливу різноманітних факторів.
Формування впевненості в існуванні організації на довгий період часу	Значне збільшення затрат часу, та інших ресурсів на впровадження стратегічного мислення у персонал організації, необхідність створення організаційної культури, що збільшує ризики неприйняття такої концепції персоналом організації.

Процес стратегічного менеджменту організацією є досить складним процесом. Задля наочності даний процес, на нашу думку, важливо представити у вигляді послідовних етапів. Схему процесу стратегічного управління можна відобразити таким чином (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Основні складові процесу стратегічного управління організацією

На першому етапі проводиться вибір концепції організації і управління.

За визначенням Галушко З.І. «Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії об'єкта і суб'єкта управління, характер відносин між окремими структурними елементами його внутрішньої структури тощо» [9]. Концепція стратегічного управління має в своїй структурі відповідні орієнтовні на цілі, систематичні, ситуаційно-інтуїтивні, інтегральні, інноваційно спрямовані, когнітивні підходи до процесу функціонування управління організацією, ключова роль якого базується на комплексному дослідженню впливу факторів зовнішнього середовища, але у комплексі з внутрішнім середовищем, його цілями і стратегічними поглядами, визначення реалізації досягнення стратегічних цілей, ключової складової функціонування підприємства.

У процесі аналізу середовища необхідно аналізувати ймовірний потенціал організації, виявляти та прогнозувати загрози зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінювати конкурентні переваги організації і прогнозувати їх можливу зміну [10].

На етапі формування цілей необхідно визначити місію, мету і цілі організації.

На етапі здійснення стратегічного аналізу, необхідно зіставити мету та цілі підприємства з отриманими висновками аналізу стану необхідних аспектів середовища організації, і формування сценаріїв реалізації необхідного стратегічного потенціалу, створення загальної, операційної та інших стратегій [11].

На етапі вибору стратегії і створення стратегічного плану організовується вибір найбільш адекватних стратегій і створюється кінцевий сценарій стратегічного плану організації. Відповідно до цього, формуються різноманітні варіанти ймовірного розвитку подій (найбільш привабливий, найбільш деструктивний та найбільш ймовірний) і визначається рівень впливу кожного з наведених варіантів на створені альтернативні стратегії [12].

На етапі деталізації стратегічного плану відбувається структурування стратегічного плану на тактичні і оперативні плани, проекти, сценарії, тощо. На даному аспекті організація має чітко сформувати відповідно обов'язки та комплекс дій кожному відповідальному елементу організаційної структури підприємства [13].

На етапі забезпечення виконання стратегії формується система керівництва за реалізацією стратегії, яка включає в себе:

1) створення кадрового і організаційного забезпечення, тобто реалізація стратегічних напрямків і стратегічного потенціалу в цілому, створення відповідних структурних елементів і відповідальний персонал за реалізацію відповідної стратегії;

2) розробка функціонування фінансово-економічного механізму стратегічного управління;

3) створення аспектів формування стратегічного мислення персоналу організації, формування організаційної культури;

4) інформаційно-аналітичне забезпечення процесу стратегічного управління

На останньому етапі формується фінальна оцінка реалізації стратегії та визначених змін середовища функціонування організації, формується елемент контролю за впровадженням визначеної стратегії[14].

Незважаючи на це, слід стверджувати, що під час практичного застосування процесу стратегічного управління, було визначено, що у ньому не має точних, діючих окремо один від іншого відокремлених етапів. Адже під час практичного впровадження послідовність складових етапів по управлінню в силу будь-яких причин часто порушується, це відповідно створює потребу повертатися назад до відповідного так званого етапу для покращення або коректування, деякі з складових процесу забезпечення стратегічного управління можуть виконуватись одночасно, для економії часу.

Важливо також зазначити що, до системи стратегічного управління також має відношення і відповідний зворотний зв'язок, на випадок, якщо під

час процесу реалізації виникають додаткові ризики, недоліки, вузькі місця, проблеми у організації стратегічного плану на певному із визначених етапів або непередбачувані фактори негативних змін середовища. У деяких випадках, такий зворотний зв'язок має у своєму складі незначні відхилення від визначених місії і цілей, якщо під час реалізації вони виявились в деякій мірі нездійсненими. Важливо зазначити, що формування зворотного зв'язку буде корисним на будь-якому з етапів реалізації стратегії. Це звісно пояснює те, що і утворення, і реалізація стратегії є комплексом, і існування окремо один від одного є просто неефективним. Також їх зв'язок має бути безперервним, так як середовище функціонування, а, тим самим і ризики функціонування підприємства постійно змінюються, а значить зміни до стратегічного плану мають бути максимально оперативними та доцільними [15].

Таким чином, визначивши сутність стратегічного управління, можна зробити висновок, що воно є одним із основних факторів забезпечення економічної безпеки підприємства та базується на певній сукупності етапів, реалізація яких, на практиці, потребує системного підходу і глибокого аналізу впровадження вибраної стратегії, її уточнення та коригування.

## 1.2. Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства в процесі стратегічного управління

Сучасні умови життєдіяльності підприємств пов'язані із значним ступенем нестабільності та нестійкості, що в свою чергу виникли під впливом загальносвітових економічних змін. Це спричиняє значне падіння рівня економічної безпеки підприємств, а отже, і можливості створення умов для забезпечення їх постійного розвитку. Це означає що проблема впровадження процесу забезпечення економічної безпеки підприємств є актуальною і потребує концептуального розгляду цілої низки питань.

У своїй діяльності організація формує і розвиває існуючі зв'язки з іншими стейкхолдерами, партнерами, державними і муніципальними структурними політичними формуваннями. Будь-який зв'язок в ході функціонування організації може бути порушений або знищений під впливом різних причин та факторів, а безпека функціонування підприємства, таким чином піддається постійному ризику. Порушення даних зв'язків може бути здійснене під впливом багатьох причин, в тому числі в результаті впливу конкурентної боротьби (добросовісної та недобросовісної), змін у середовищі функціонування організації, що змушує підприємство змінювати умови договору або контракту (зміна цін, податкової законодавчої бази, політичної та соціально-культурної системи), з появою набагато перспективніших пропозицій (більш прибуткового договору, більш оптимальних умов функціонування організації) [16].

Будь-яке підприємство проводить свою діяльність й співпрацює в певному середовищі. Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, що є необхідні для створення й покращення його потенціалу. Підприємство постійно перебуває у процесі сталого зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем, даючи собі, таким чином собі можливість розвитку. Тому існує різноманітна система різних зв'язків. Під поняттям зовнішніх зв'язків розуміють джерела надходження ресурсів для підприємства, що надаються йому за допомогою зацікавлених постачальників та зовнішніх каналів збуту. Проте необхідно розуміти, що запаси ресурсів зовнішнього середовища є вичерпними. Крім зацікавленого підприємства, на них мають право претендувати й інші підприємства, що функціонують у такому ж середовищі. Тому не є виключеною потенційна небезпека, що інші підприємства зможуть випередити наше підприємство в здобутті потрібних ресурсів із зовнішнього середовища [17]. Саме тому, одне з завдань стратегічного управління – створити таку співпрацю із зовнішнім середовищем, яка дозволяла б формувати та стримувати його потенціал на рівні, необхідному для планового функціонування й розвитку. В той же час,

зовнішнє середовище визначається в першу чергу для того, щоб вивчати потенційні ризики й загрози, які необхідно відзначити під час планування діяльності підприємства, а також засоби їх досягнення.

Оцінка зовнішнього середовища визначається насамперед для того, щоб:

- 1) визначити зміни, що створюють вплив на різні етапи стратегічного управління;
- 2) визначити, які складові зовнішнього середовища становлять небезпеку для організації. Це може бути контроль за діяльністю конкурентів, що дозволяє адміністрації підприємства бути напоготові до можливих стратегічних дій конкурентів, потенційних загроз;
- 3) визначити, які складові зовнішнього середовища можуть бути застосовані для досягнення поставленої стратегічної мети.

Це сприяє правильності спрямування зусиль організації в найбільш вигідні для розвитку підприємства напрямку. Аналіз зовнішнього середовища сприяє отриманню таких важливих результатів як, прогнозування можливих негативних обставин, розробка заходів попередження та усунення загрозливих та непередбачених факторів і загроз, допомога у перетворенні потенційних ризиків у вигідні та сприятливі можливості[18].

Стратегічне управління визначає зовнішнє оточення як комплекс двох середовищ: макрооточення й безпосереднього оточення. Макрооточення визначає узагальнені умови функціонування організації. Здебільшого макрооточення не має конкретного характеру впливу відповідно до окремо визначеного підприємства, воно створює вплив на всі суб'єкти. В той же час рівень впливу макрооточення на різні організації є не співставним, що пояснюється специфікою діяльності організації, його внутрішнім потенціалом. Ф. Котлер у своїх працях вказує, що зовнішнє середовище складається із шести основних складових, а саме з: політичних, демографічних, економічних, природних науково-технічних, культурних

факторів культурного середовища [19].

Одним з популярних методів аналізу зовнішнього середовища також є так званий PEST аналіз. Свою назву він отримав від скорочень англійських слів: p-policy, e-economy, s-society, t-technology, тобто груп основних чинників що впливають на підприємство. Для наочності PEST аналіз візуалізують у вигляді таблиці (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3.

Матриця PEST-аналізу

Політика	Економіка
1. Вплив виборів діючої влади 2. Зміна законодавства 3. Зміна державного регулювання в галузі діяльності підприємства	1. Тенденції в економіці 2. Курс державної валюти 3. Рівень інфляції 4. Ціна на енергоносії
Соціум	Технології
1. Демографічна ситуація 2. Структура доходів населення 3. Зміни у стилі життя і базових цінностях 4. Ставлення населення до певних явищ	1. Нові розробки в у технології 2. Нові патенти 3. Тенденції в науково-технічному прогресі 4. Швидкість змін у технології певної галузі

Цей підхід дозволяє не лише побачити стан цих критеріїв на даний момент часу, а й визначає тенденції змін за допомогою сценарного прогнозування [20].

Політичні фактори показують вплив політичних рішень на умови функціонування конкретної організації. Вони характеризують вплив урядової влади на діяльність організацій, за допомогою своїх політичних рішень, що сформовані у вигляді законів, підзаконних актів, тощо.

Економічні фактори характеризуються відповідними економічними показниками, що визначають стан системи економіки держави загалом. Дані фактори можуть серйозно впливати на функціонування організації.

Соціальні фактори характеризуються визначенням усіх факторів, що стосуються демографічної політики. Це можуть бути показники міграції, економічної захищеності, культурної і релігійної приналежності, тощо.

Технологічні ж фактори у свою чергу характеризуються визначенням стану технологічного забезпечення у галузі діяльності організації, нові відкриття, прориви у технологічній діяльності підприємства, тощо. Ці фактори допомагають визначити об'єкти інноваційної діяльності підприємства.

Проте найбільш широкий підхід до розподілу факторів впливу зовнішнього середовища надає О.С. Виханський [21]. Структуру впливу факторів зовнішнього середовища можна представити у вигляді такої схеми (рис 1.2).

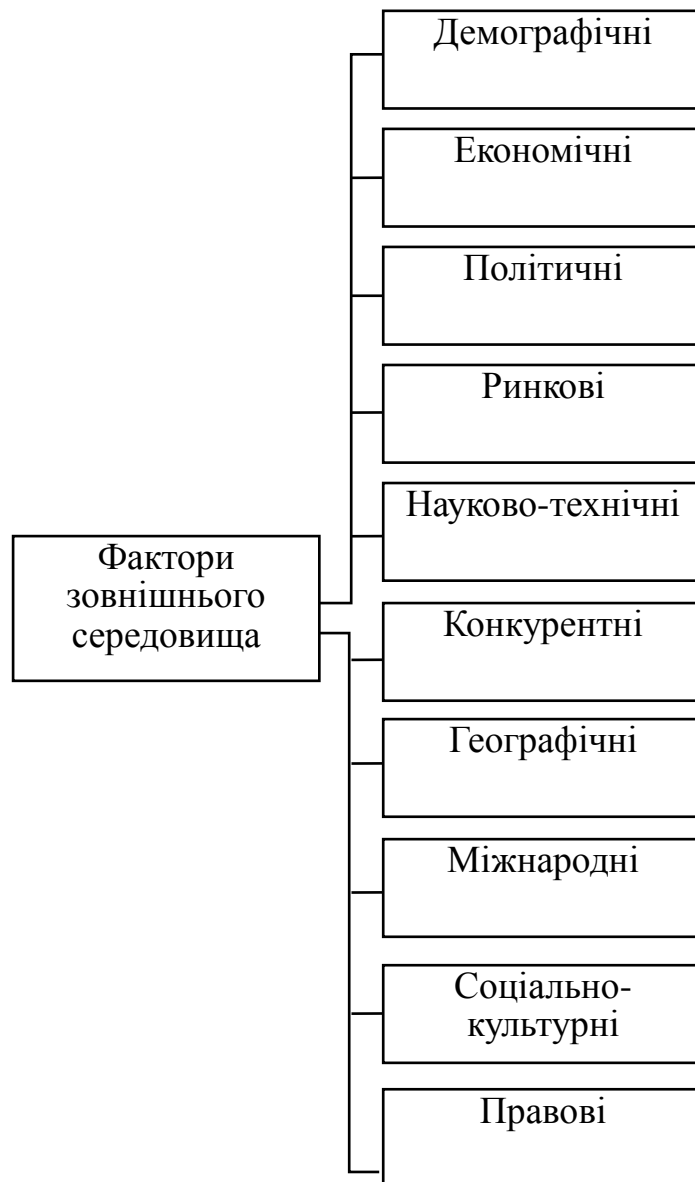


Рис. 1.2. Структура факторів зовнішнього середовища підприємства [21]

Нижче опишемо більш детально дані фактори. Чинники факторів впливу зовнішнього середовища можна поділити на:

1) демографічні фактори, що містять об'єктивні характеристики населення – споживачів продукції: вікова структура, освіта, стать, родинні стосунки, розміщення по території країни (регіону), міграційні тенденції, етнічна та релігійна структура, народжуваність і смертність тощо;

2) економічні фактори, що характеризують вплив існуючого і прогнозованого стану економіки на діяльність організації. Тому ключові фактори економіки повинні постійно досліджуватись й прогнозуватися. Серед них ключовими є : зростання темпів інфляції або дефляції, зміна рівня зайнятості населення, зміни у міжнародному платіжному балансі, зниження або підвищення відсоткових й податкових ставок, збільшення величини й зміна динаміки внутрішнього валового продукту, показника продуктивності праці тощо. Ці фактори виявляють неоднаковий вплив на підприємства які відрізняються у специфіці своєї діяльності: що для одного є потенційно можливою економічною чи іншою загрозою, для іншого може стати потенційною можливістю для стратегічних покращень[22];

3) політичні фактори, які повинні визначатись для того щоб адміністрація підприємства мала чітке поняття про відповідні наміри державних владних структур. Їх важливість полягає у тому , щоб підприємство могло знати, які державні програми має намір почати влада у галузі діяльності суб'єкта господарювання, якою мірою дані програми можуть торкатися її інтересів, які інтереси лобіюють у кулуарах владних структур, яке відношення у влади є до відповідних секторів діяльності й областей країни, які зміни в діючому законодавстві або нормативних показниках можливі й т. д. У рамках стратегічного управління необхідно досліджувати зміни за нормативними та законодавчими документами державних і місцевих владних структур, фінансовою та бюджетною політикою державних владних елементів, ратифікованими міжнародними договорами, що укладаються владою у сфері тарифних і цінових параметрів,

спрямованих заподіяти шкоди економікам інших країн;

4) ринкові фактори, до яких входять: демографічні фактори, життєві цикли продуктів і самих суб'єктів господарювання, рівень конкуренції, рівень і динаміка доходів і т. д. [23];

5) науково-технічні фактори, визначення яких сприяє виявленню можливостей, які надає для виробництва розвиток науково-технічного прогресу. Це може бути як і можливість удосконалювання товарів, так і технології її виготовлення;

6) конкуренція – фактори, що відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в сегментах ринків, концентрації конкурентів;

7) географічні – фактори, пов'язані з розміщенням, рельєфом місцевості, кліматом і природними ресурсами (зокрема корисними копалинами);

8) міжнародні фактори, які засвідчують дію організації на світовому ринку і передбачають важливість впровадження діяльності у сфері міжнародного співробітництва. Ймовірні ризики чи загрози тут можуть виникати внаслідок спрощення доступу до отримання сировинних ресурсів за кордоном, діяльності закордонних підприємств, створення іноземних конгломератів, концернів, або інших об'єднань, зміни курсу відповідних валют [24].

9) фактори культурного середовища, вивчення яких направлене на те, щоб визначити ступінь впливу на організацію таких соціально-культурних аспектів і процесів, як ставлення персоналу до трудової діяльності і якості рівня життя, наявні в соціумі відповідні устої й традиції, загальнолюдські цінності, менталітет населення, рівень освіти, здатність населення до зміни життя й т.п.;

10) правові фактори, адже здійснюючи будь-яку діяльність, організація підпадає під дію законів і нормативно-правових актів які діють і певній сфері. Цей фактор визначає, яким чином організація має вести справи, які податки виплачувати та за що відповідати. Як би керівництво не

ставилося до законів, воно змушене або дотримуватися їх, або відповідати за їх недотримання, а в крайньому разі навіть припиняти свою діяльність [25].

Таким чином, можна зробити висновок, що роль дослідження зовнішнього середовища полягає в отриманні відповіді на такі запитання:

1. Яке місце організації стосовно інших учасників ринку?
2. Де, на думку адміністрації підприємства, повинна бути організація в майбутньому?
3. Які дії потрібно зробити, щоб підприємство змінило нинішній стан, у якому перебуває, на той стан, де його бачить адміністрація підприємства у майбутньому?

Не менш важливе значення в стратегічному управлінні економічною безпекою підприємства має також аналіз внутрішнього середовища.

Петров А.Н. зазначає: «Внутрішнє середовище організації – це така частина загального оточення, що знаходиться в рамках організації. Вона здійснює постійний і безпосередній вплив на ефективність діяльності організації. Метою аналізу впливу внутрішнього середовища є можливість виявлення слабких місць і можливостей у діяльності підприємства. Дослідження внутрішнього середовища організації повинно бути націлене на те, щоб визначити можливості для розвитку та ймовірні загрози чи небезпеки» [26].

Представимо структуру внутрішніх факторів схематично (рис 1.3.).

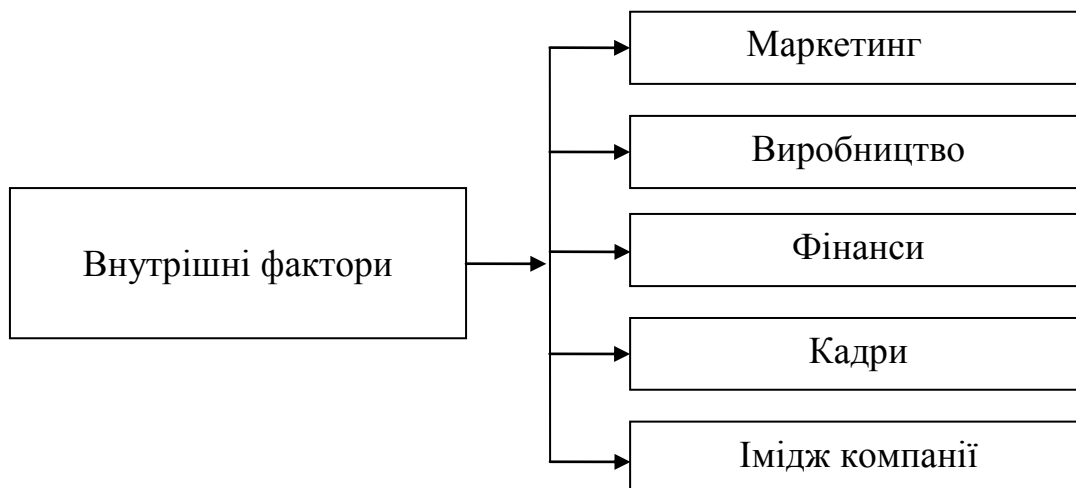


Рис. 1.3. Структура внутрішніх факторів економічної безпеки підприємства

Розглянемо дані фактори більш детально.

1. Маркетинг – фактор внутрішнього середовища, що об'єднує в собі всі аспекти, що пов'язані із плануванням виробничої діяльності та реалізації продукції, робіт, послуг, та має містити:

- 1) стратегію продукту;
- 2) стратегію ціноутворення;
- 3) стратегію визначення місця продукту на ринку;
- 4) вибір ринків реалізації й систем розподілу продукції [27];

Під час обстеження процесів маркетингу визначають такі об'єкти аналізу як:

- 1) частка ринку й конкурентоспроможність продукції фірми;
- 2) різноманітність асортименту і якість товарів; статистика користувачів товарів (визначення цільової аудиторії, потенційних клієнтів, визначення спектру їх потреб);
- 3) гарантійне та передпродажне обслуговування клієнтів;
- 4) ефективність реалізації, рекламної кампанії та просування продукції на ринку;
- 5) дохід від реалізації відповідних груп товарів та послуг;
- 6) визначення найбільш необхідного товару на ринку, концентрація процесу реалізації на відповідній групі товарів;
- 7) визначення життєвого циклу продукції, визначення можливості збільшення обсягів продажу;
- 8) аналіз каналів розподілу, контроль за його функціонуванням;
- 9) визначення цінової політики організації, можливість гнучкості ціни на продукцію;
- 10) аналіз можливості виходу на інші ринки, в тому числі на ринки, що недоступні конкурентам;
- 11) аналіз цінових коливань на продукцію під впливом різного характеру впливу[28].

2. Виробництво, що стає ключовою складовою в процесі аналізу

переваг і недоліків організації. Сюди входять процес виробництва, постачання й ведення складського господарства, обслуговування техніко-технологічної складової підприємства, його напрацювання й розробки. У ході аналізу виробничої складової повинні бути сформовані відповіді на такі ключові питання:

- 1) Чи здатне підприємство виготовляти товари або послуги по ціні, що є нижчою за аналогічні товари конкурентів?
- 2) Який вплив має ресурсна залежність організації, чи залежить функціонування виробництва від одного або обмеженої кількості постачальників?
- 3) Чи є організація виробничого процесу підприємства сучасною, чи задовільне її обслуговування?
- 4) Чи має політика закупівель спрямованість на зниження витрат матеріальних запасів і часу на виготовлення замовлення (тривалості виробничого циклу)?
- 5) Чи функціонує в організації оптимально функціонуюча система контролю виробництва?

Для цього аналізу підпадають всі складові виробничого процесу, ефективність використання необхідних виробничих та інших ресурсів, визначаються втрачені можливості й можливі механізми зниження витрат на виробничий процес[29].

3. Фінанси та аналіз фінансового стану, є найбільш вагомою складовою стратегічного управління. Функціонування системи фінансового контролю дає можливість визначити ресурсну відповідність стратегічних рішень, можливостям організації. Стало функціонуючий фінансовий контроль, як і будь-який аспект аналізу процесу стратегічного управління має свої переваги та недоліки[30]. Розробка та реалізація функціонування дослідження фінансової складової допомагає ефективно розраховувати фінансово-економічний потенціал організації, визначити його спроможність стратегічним змінам, тощо. Переваги та недоліки аналізу фінансів

підприємства надається у вигляді таблиці(табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Недоліки та переваги аналізу фінансів підприємства

Переваги	Недоліки
Аналіз фінансового аспекту діяльності допомагає визначити причини виникнення проблем	На результат фінансового аналізу значною мірою може вплинути суб'єктивний фактор
Тенденції фінансового аналізу є загальноприйнятими, що легко застосувати їх у стратегічному управлінні	Реактивні зміни в технологічному стані, ринках і економіці не сприяють ефективності фінансового аналізу підприємства
Фінансовий аналіз дає змогу визначити стратегічний вплив конкретних ризиків у грошовому вимірі	Час настання аналізованої ситуації може бути значно пізнішим за час проведених досліджень, що знижує їх доцільність

У процесі організації фінансового аналізу, крім виявлення потенціалу, вивчається також:

- можливість надання підприємству кредитів;
- можливість застосування різноманітних фінансових стратегій;
- величина майна організації, його стан порівняно з показниками у відповідній галузі й показниками конкурентів;
- розмір та структура податкової складової;
- співпраця із бенефіціарами, інвесторами, акціонерами, тощо;
- визначення ефективності контролю за різними елементами витрат[31].

Для організації здійснення фінансового аналізу можуть бути використані як універсальні, так і відповідні спеціальні методики.

4. Кадри (персонал), передбачає здійснення кадрового аналізу з ціллю визначення резервів у експлуатації кадрового потенціалу організації. Дослідження досвіду функціонування як організацій, що процвітають, так і організацій-банкрутів, показує, що причиною настання серйозних недоліків, як правило, є персонал організації. Дослідження кадрового потенціалу дозволяє знайти низку недоліків, які зможуть бути усунуті засобами стратегічного управління[32].

5. Культура й імідж фірми включає фактори, які слабо формалізуються. Вони створюють ставлення оточуючого середовища до організації. Клімат у організації називається культурою фірми, що відбиває переважні звичаї, методичку побудови відносин, ділові звички. Керівництво організації повинне використовувати стан даної культури у стратегічному управлінні, щоб залучити у організацію персонал певних якостей, створити певний тип поведіння в зовнішньому середовищі, тим самим залучати клієнтів до збільшення обсягу покупки товарів і т. п. [33].

Отже, підвищення рівня економічної безпеки підприємства на засадах стратегічного управління має включати дослідження як зовнішнього так і внутрішнього середовища підприємства та визначення впливу безлічі їх факторів на результати господарської діяльності з метою пошуку резервів поліпшення діяльності у майбутньому.

### 1.3. Інструменти стратегічного управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємства

З метою підвищення ефективності діяльності, інноваційної направленості, забезпечення високого рівня виробничого потенціалу підприємства, потребує збільшення використання інструментів стратегічного управління, які дають змогу здійснювати якісний процес стратегічного аналізу, прогнозувати та визначати ймовірні зміни середовища, оптимально реагувати та ефективно протидіяти таким змінам.

Теоретичне вивчення процесу стратегічного управління сприяло дослідженню цілої низки методів, прийомів та підходів, більшість з яких на даний момент вважаються фундаментальними (базовими) [34]. Визначення інструментарію процесу реалізації та впровадження стратегічного управління на організації, допомагає більш точно сформулювати сценарій дій при мінливому впливі середовища існування організації. Структура інструментів

стратегічного управління представлена на рисунку (рис.1.4.).

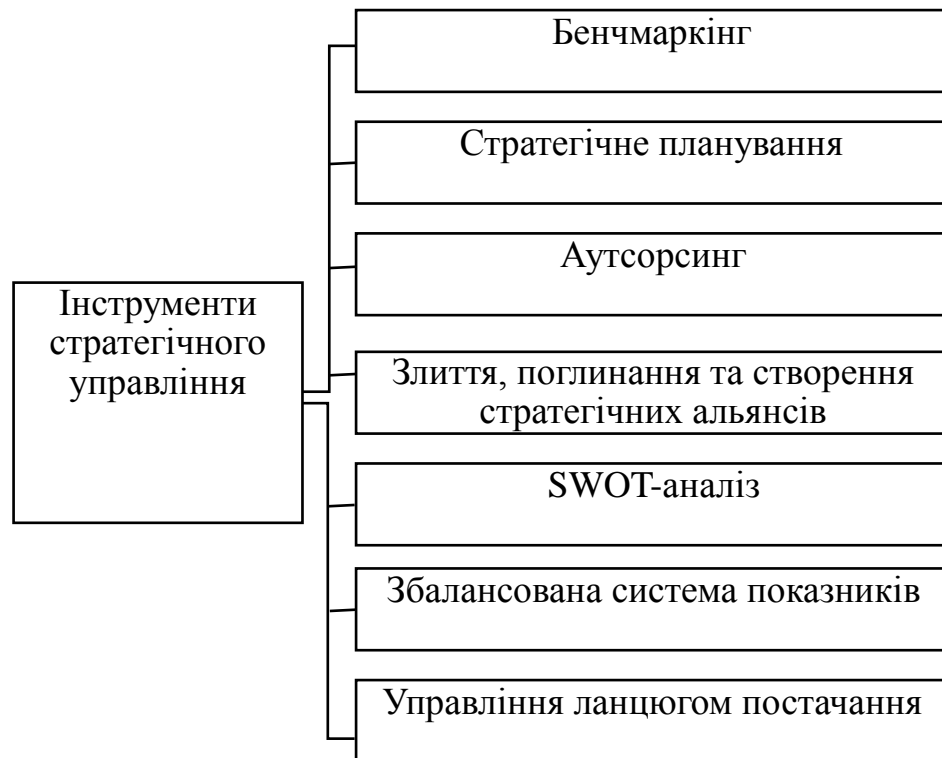


Рис. 1.4. Структура інструментів стратегічного управління

Як засвідчує рис. 1.4, різноманітність інструментів стратегічного управління досить велика, тому необхідно дослідити кожен із цих інструментів, щоб визначити можливості його впливу на економічну безпеку підприємства.

Одним з найбільш вживаних інструментів стратегічного управління можна вважати бенчмаркінг. Стариков В.В. зазначає: «Бенчмаркінг - це безперервний процес оцінки рівня продукції, послуг і методів роботи на основі порівняння з найсильнішими конкурентами або тими компаніями, які визнані лідерами. Також бенчмаркінг можна розглядати як безперервний процес, який відкриває, вивчає, і оцінює все краще в інших організаціях з метою використання знань у своїй організації» [35].

Можна визначити такі аспекти популярності бенчмаркінгу як:

1. Глобальна конкуренція. В епоху глобалізації ведення комерційної діяльності, підприємства визнають необхідність комплексного і

прискіпливого вивчення кращих здобутків організацій що займаються суміжною діяльністю і подальшого використання дослідженої інформації з метою власного застосування.

2. Винагорода за якість. Усе більш широкого застосування отримують дослідження на виявлення лідера на ринку в аспекті якості виробництва. Обов'язковою умовою вивчення конкретного підприємства в даному дослідженні крім показу власних конкурентних переваг створених ними товарів є застосування концепції бенчмаркінгу.

3. Необхідність адаптації та використання розробок в області виробничих і організаційних технологій. Щоб підприємство не залишалось на ринку позаду своїх конкурентів, підприємство, незалежно від його масштабу та аспектів діяльності, необхідно постійно досліджувати і застосовувати новітній досвід в області виробничих і організаційних технологій [36].

Розвиток бенчмаркінгу допомагає сприяти доступності та підвищення ефективності функціонування підприємства. Це надає змогу визначити відповіді на питання, які ставить процес функціонування підприємства, і несе незаперечні переваги. Метою застосування бенчмаркінгу є покращення ефективності діяльності організації та здобуття переваг у конкурентній боротьбі. Предметом бенчмаркінгу є технологія, виробничі процеси, методи організації виробництва та збуту продукції, а також забезпечення безпеки[37].

За допомогою бенчмаркінгу порівнюють такі фактори:

1. Продукція, роботи чи послуги що надає аналізоване підприємство. Сюди відносять якісні і відносні характеристики товарів, асортимент, що надає організація, конкурентні переваги у порівнянні з конкурентами, і лідерами галузі.

2. Цінова політика організацій. Сюди відносять як саму ціну, так і вартість виготовлення одиниці товару, витрати на реалізацію, тощо.

3. Організаційну роботу підприємства. До даних показників можна

віднести кадрову політику, соціальне забезпечення персоналу, та інші фактори що характеризують організаційне забезпечення підприємства[38].

Виділяють наступні види бенчмаркінгу (табл. 1.5.).

Таблиця 1.5

## Характеристика видів бенчмаркінгу

Вид бенчмаркінгу	Характеристика
Внутрішній бенчмаркінг	Являє собою бенчмаркінг процесу, який здійснюється всередині корпорації і полягає у зіставленні характеристик підприємницьких одиниць.
Конкурентний бенчмаркінг	Припускає дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств конкурентів.
Функціональний бенчмаркінг	Порівняння визначеної функції двох чи більше організацій у тому ж секторі.
Бенчмаркінг процесу	Спрямований на зміну визначених показників і функціональності для їхнього зіставлення з підприємствами, характеристики яких є адекватними в аналогічних процесах.
Загальний бенчмаркінг	Бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію двох або більше підприємств незалежно від підприємницької діяльності.
Асоціативний бенчмаркінг	Проводиться організаціями, які перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі.

Кожна організація вибирає вид бенчмаркінгу виходячи з:

- характеру завдань, які необхідно вирішити;
- доступності ресурсів;
- обмеженістю часу для впровадження бенчмаркінгу;
- наявності достатньої кількості ресурсів для ефективного впровадження бенчмаркінгу;
- наявності спеціалістів із досвідом впровадження бенчмаркінгу

Наступним інструментом стратегічного управління є стратегічне планування. Сватюк О.Р. зазначає «Стратегічне планування – це такий вид планової діяльності, що полягає в розробленні стратегій, реалізація яких

забезпечує ефективну роботу підприємства в довгостроковій перспективі та швидко адаптацію до умов, що змінюються. Об'єктом стратегічного планування є діяльність організацій з позиції її майбутнього становища в близькій і довгостроковій перспективі» [39].

Часове визначення враховує в процесі стратегічного планування його вплив до минулого, сьогодення й майбутнього. Залежно від такого розподілу виділяють 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[40].

В таблиці 1.6. наведемо порівняльну характеристику типів стратегічного планування щодо їх орієнтації в часі, де V – позитивне ставлення, X– негативне ставлення до відповідного часового проміжку.

Таблиця 1.6.

## Порівняльна характеристика типів стратегічного планування

Тип планування	Орієнтація в часі		
	Минуле	Нинішній стан	Майбутнє
Реактивне планування	V	X	X
Інактивне планування	X	V	X
Преактивне планування	X	X	V
Інтерактивне планування	V	V	V

Першим з типів стратегічного планування є реактивне планування. В даному типі планування за абсолют приймають досягнення минулого, і

ігнорують досягнення сьогодення. Підприємство визначається як сталий механізм, а моделювання його покращення створюються у вигляді екстраполяції минулого розвитку, модель прагне змінитись на користь повернення до колишнього стану. Планування здійснюється сумбурно, за ситуацією, здійснюється «від низу до верху», але при цьому чітко дотримуються відповідних стратегічних принципів у управлінні. [41].

Наступним з типів стратегічного планування є інактивне планування. В даному типі планування застосування попереднього досвіду, як і майбутнього зростання вважається неважливим. Ключова увага надається нинішньому стану в організації, а будь-які зміни визначаються як загрози. У сьогоdnішніх економічних реаліях, подібний тип планування застосовується на підприємствах які не змогли пристосуватись до нинішніх умов ведення господарювання.

Далі йде преактивне планування. Даний тип планування спрямований на майбутнє, планування організації направлене не стільки на процес отримання прибутків, скільки на забезпечення виживання і розвитку організації в майбутньому. Організація застосовує ситуативне планування за поточними цілями, на пошук та реалізацію прийнятних стратегічних рішень, застосовують у своїй діяльності досягнення НТП, включають в процес планування використання економіко-математичні методи планування.

Інтерактивне планування ґрунтується на розробці бачення бажаного майбутнього з орієнтацією як на минулий стан, так і на теперішній і майбутній. Вважається що даний тип проектування є найбільш доцільним, оскільки він допомагає найбільш широко підійти до процесу стратегічного планування[42].

Треба відмітити що кожен з типів стратегічного планування є застосованим на практиці, і кожне підприємство виходячи з того становища що в нього сталось, може використовувати саме той метод, який буде найбільш оптимальним під конкретні умови функціонування організації. В деяких конкретних ситуаціях, організація може використати деякі ключові

особливості з кожного типу стратегічного планування [43].

Враховуючи вищевикладене, для полегшення впровадження на підприємствах стратегічного планування, узагальнимо переваги та недоліки кожного з його типів та представимо їх у вигляді таблиці (табл. 1.7.)

Таблиця 1.7.

Переваги та недоліки типів стратегічного планування

Тип стратегічного планування	Переваги	Недоліки
Реактивне	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання кращого в минулому досвіді.</li> <li>2. Спадковість, яка оберігає від різких і необміркованих змін.</li> <li>3. Збереження традицій, що створюють відчуття безпеки у працівників.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планування не розглядається як система, що складається із взаємозалежних частин.</li> <li>2. Планування здійснюється без достатнього обліку об'єктивних обставин сьогодення й майбутніх змін, не дотримується принцип гнучкості.</li> </ol>
Інактивне	Планування в обережності господарської діяльності, що не повинна викликати раптових, катастрофічних наслідків	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нездатність організації пристосуватись до особливостей зовнішнього середовища.</li> <li>2. Великий бюрократичний апарат</li> </ol>
Преактивне	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Адекватна оцінка зовнішнього середовища.</li> <li>2. Прагнення врахувати фактори зовнішнього середовища і їх зміни в процесі планування</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабке використання минулого досвіду.</li> <li>2. Надмірне захоплення новими методами.</li> </ol>
Інтерактивне	Розвинений процес творчості	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність практичної моделі управління організацією.</li> <li>2. Неможливість повністю контролювати майбутнє.</li> </ol>

Наступним інструментом стратегічного управління є аутсорсинг. Аутсорсинг – це процес, в якому організація виконує завдання, надає послуги або виробляє продукцію для іншої компанії, функції якої могли б бути або, як правило, виконуються всередині фірми. Аутсорсинг використовується організаціями для того щоб зменшити обсяг витрат. Відповідними для

процесу аутсорсингу зазвичай вважаються такі сфери діяльності, в яких запровадження інноваційної діяльності не запланована, оскільки це забезпечить організації стратегічну перевагу [44].

Відносна частка зарубіжних організацій і компаній, що надають назвні певні виробничі чи обслуговуючі аспекти своєї діяльності стороннім компаніям, за останні 10 років зростає більш, ніж в 1,5 рази. Звертаючись до статистичної інформації можна стверджувати, що в США питома вага організацій, що застосовують аутсорсинг становить 70%, у європейських країнах – до 40%. Лише 5% вітчизняних підприємств вирішують зв'язуватись з аутсорсинговими послугами [45].

Класифікація видів аутсорсингу надається на рис. 1.5.

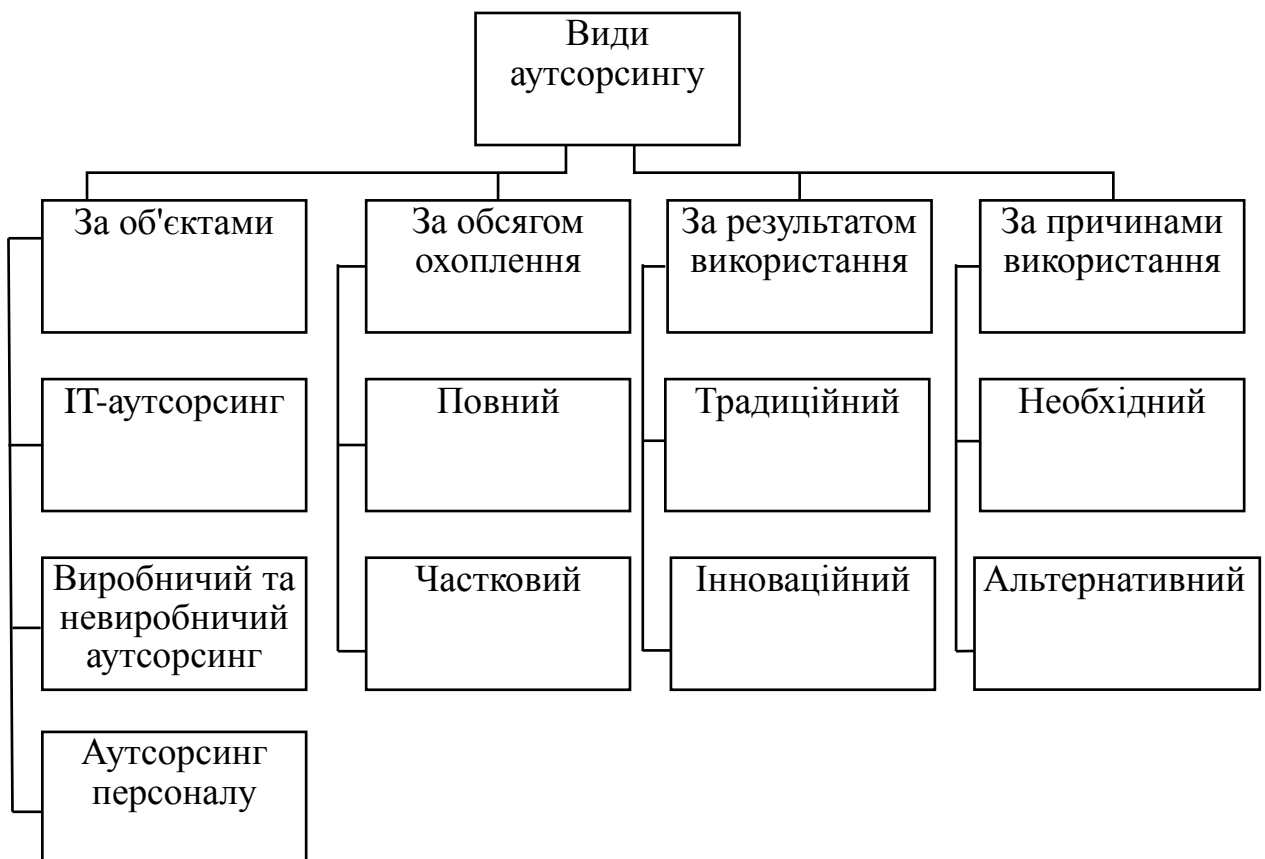


Рис. 1.5. Структура видів аутсорсингу

Аутсорсинг у сфері інформаційно-технологічного забезпечення (ІТ-аутсорсинг) розуміється як процес передавання назвні виконавцям таких

процесів, як формування, реалізація і супроводження програмного забезпечення, ремонту чи забезпечення належного стану комп'ютерної техніки, розробка і технічне обслуговування баз даних, надання консультацій у сфері електронного бізнесу[46].

При застосуванні виробничого аутсорсингу організація надає назовні певну частку виробничого процесу, доручає виготовляти певні деталі, складові основної продукції.

Аутсорсинг персоналу – це відповідне наймання для роботи працівників без оформлення з ними документально встановлених трудових юридичних відносин. При цьому організація що надає такі послуги(наприклад, кадрове агентство) набирає в свій персонал працівників, які за фактом працюють (постійно або тимчасово) у іншій організації (у замовника). Перевагами цього типу є можливість короткотермінового найму працівників при виконанні періодичних робіт, і оплачувати лише за виконану роботу, без прив'язки до окладу[47].

Аналізуючи поняття та класифікацію аутсорсингу, можна візуалізувати переваги і недоліки такого інструменту стратегічного управління (табл. 1.8.).

Таблиця 1.8.

#### Переваги та недоліки аутсорсингу

Переваги	Недоліки
Зниження вартості функцій, які передаються	Ризик потрапляння комерційної інформації до конкурента
Надання можливості концентрації на основному процесі	Виникнення витрат на процес передачі функцій
Можливість створити більш ефективну систему управління	Можливість випуску неякісних товарів
Зниження витрат на персонал за рахунок його зменшення	Зменшення продуктивності працівників

Отже можна зробити висновок, що аутсорсинг є одним з найефективніших інструментів стратегічного управління, що сприяє впровадженню інновацій і покращенню інтеграційних зв'язків, зниженню

ризиків та вивільненню внутрішніх ресурсів для інших цілей підприємства.

Таким чином, для удосконалення економічної безпеки на засадах стратегічного управління, підприємства, при розробці стратегії майбутньої діяльності, можуть використовувати значну кількість прогресивних методів. Вибір того чи іншого методу має бути обумовлений стратегічними пріоритетами компаній, а також їх регіональною різноманітністю, іміджевими особливостями ведення бізнесу та спрямованістю управлінських знань[48].

### Висновки до першого розділу

1. Розглянуто економічну сутність стратегічного управління та встановлено, що це такий вид управління підприємством який базується на системному потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам середовища і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає підприємству вижити і досягти своєї мети в довгостроковій перспективі.

2. Встановлено, що підвищення рівня економічної безпеки підприємства на засадах стратегічного управління має включати дослідження як зовнішнього так і внутрішнього середовища підприємства та визначення впливу безлічі їх факторів на результати господарської діяльності з метою пошуку резервів поліпшення діяльності у майбутньому.

3. Досліджено інструменти стратегічного управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємства та встановлено, що для удосконалення економічної безпеки на засадах стратегічного управління, підприємства, при розробці стратегії майбутньої діяльності важливо застосовувати різні типи стратегічного планування, за кожним з яких узагальнено переваги та недоліки для полегшення їх впровадження на

підприємствах.

4. Обґрунтовано можливість використання значної кількості прогресивних методів стратегічного управління і забезпечення економічної безпеки підприємства. Вибір того чи іншого методу має бути обумовлений стратегічними пріоритетами компаній, а також їх регіональною різноманітністю, іміджевими особливостями ведення бізнесу та спрямованістю управлінських знань.

## РОЗДІЛ 2. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 2.1. Фінансово-економічна характеристика КП «Дніпровський електротранспорт»

КП «Дніпровський електротранспорт» є транспортним підприємством, що спеціалізується на наземних пасажирських перевезеннях трамвайними та тролейбусними сполученнями у м. Дніпро. Будучи створеним ще у 1895 році, підприємство виконує свої функціональні обов'язки понад 100 років. Підприємство розташоване у м. Дніпро, на проспекті С. Нігояна 49, поштовий індекс – 49064. На даний момент організація обслуговує 13 трамвайних та 21 тролейбусний маршрут, що з'єднують робочі квартали, спальні райони лівого берегу міста, історичний центр міста, та надають змогу користувачам транспорту швидко і безпечно досягти необхідного місця.

За формою власності КП «Дніпровський електротранспорт» є комунальним підприємством, та підпорядковується відповідному профільному департаменту Дніпровської міської ради. Станом на 2019 рік підприємство має в своєму активі більш ніж 270 трамвайних вагонів пасажирського та службового призначення, та більш ніж 140 пасажирських та службово-ремонтних тролейбусів. Кількість працівників на КП «Дніпровський електротранспорт» становить 3791 особу[49].

КП «Дніпровський електротранспорт» використовує лінійно-функціональний тип організаційної структури. Застосування даного типу організаційної структури сприяє оперативному прийняттю рішень, персональну відповідальність структурних керівників за результати їх роботи, збільшує рівень професіоналізму вирішення завдань спеціалістами функціональних підрозділів. Схема організаційної структури КП «Дніпровський електротранспорт» надається в Додатку А.

Економічна характеристика підприємства є важливою частиною аналізу його діяльності, оскільки найбільш точно висвітлює ефективність використання фінансових ресурсів при здійсненні його діяльності. Вона дозволяє комплексно оцінити фінансову складову діяльності підприємства, надати висновки щодо показників використання фінансових ресурсів, ефективності операційної діяльності підприємства. Проведення такого оцінювання також дає змогу використати дану інформацію для визначення стратегії підприємства, оскільки наявність стабільного фінансового забезпечення є потужним фундаментом для стратегічних змін у діяльності підприємства.

Для виконання економічної характеристики підприємства КП «Дніпровський електротранспорт» використовуються такі форми фінансової звітності як Баланс, Звіт про фінансові результати, та Примітки до фінансової звітності, що надані у додатках Б, В і Д відповідно. Дані з цих форм фінансової звітності будуть використовуватись як вихідні дані у розрахунку і аналізі необхідних економічних та інших необхідних надалі показників діяльності організації. Для оптимального визначення економічної характеристики підприємства, буде використовуватись фінансова звітність за останні 5 років, з 2016 по 2020 рік. Дані форми фінансової звітності є загальнозживаними для всіх організацій, незалежно від обсягів діяльності або економічної форми власності. Оскільки КП «Дніпровський електротранспорт» за формою власності є комунальним підприємством, то доступ до даних фінансових звітів є публічним, оскільки організація представляє інтереси громади м. Дніпро.

Розпочинати економічну характеристику підприємства необхідно з аналізу майна підприємства. Визначення розміру майна підприємства відіграє важливу роль у оцінці його фінансових можливостей. Активи мають формуватися з метою задоволення потреб підприємства у забезпеченні операційної діяльності.

Оцінка майна та капіталу КП «Дніпровський електротранспорт»

надається в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Оцінка стану активів та стану пасивів капіталу КП «Дніпровський  
електротранспорт»

Показники для аналізу	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відношення у % 2020 р. до 2016р.
Майно - усього	657802,2	633476,0	880139,0	1149671,0	1374638,1	208,97
Необоротні активи	542941,9	513623,0	669325,0	914885,0	1076373,5	198,25
Основні засоби	371325,2	338237,0	505672,0	776190,0	903809,0	243,40
Оборотні активи	114860,4	119853,0	210814,0	234786,0	298264,6	259,68
Запаси	82094,8	82205,0	123171,0	147135,0	181848,5	221,51
Наявна теперішня дебіторська заборгованість	7772,0	8181,0	39648,0	13965,0	15361,5	197,65
Грошові кошти, та вартість теперішніх фінансових вкладень	26130,8	30664,0	49043,0	73693,0	101062,3	386,76
Витрати майбутніх періодів	7,6	8,0	4,0	12,0	13,2	173,68
Капітал- усього	703567,9	633842,0	880143,0	1149628,0	1354890,8	192,57
Власний капітал	463527,4	503713,0	595305,0	516300,0	637930,0	137,63
Зареєстрований (пайовий) капітал	547437,9	597303,0	767710,0	905445,0	1035989,5	189,24
Зобов'язання і забезпечення	240040,6	130129,0	284838,0	633328,0	716960,8	298,68
Довгострокові зобов'язання	140442,7	31926,0	150987,0	462584,0	529142,4	376,77
Поточні зобов'язання	99597,9	98203,0	133851,0	170744,0	187818,4	188,58
Поточна кредиторська заборгованість	53537,1	49718,0	83860,0	97283,0	107011,3	199,88

Виходячи з даних таблиці 2.1 вартість майна підприємстві зросла більше ніж вдвічі, а вартість капіталу зросла на 92%. Це зумовлено

збільшенням показників основних засобів, оборотних активів, грошових коштів та значним збільшенням сум поточних та довгострокових зобов'язань.

Наступним етапом виконання економічної характеристики підприємства є аналіз динаміки та наявного стану основних засобів. Даний аналіз допомагає визначити обсяг, динаміку, структуру основних засобів та нематеріальних активів, визначити рівень їх використання, визначити резерви підвищення ефективності їх використання. Розрахунки аналізу динамічного руху та зміни функціонального становища основних засобів КП «Дніпровський електротранспорт» надається в Додатку Е. Виходячи з аналізу даних факторів можна пересвідчитись та визначити, що параметри аспектів динаміки основних засобів за аналізований період змінювались несуттєво, і їх динаміку можна розглядати як стабільну. Аналізуючи параметри функціонального стану активів організації, можна побачити що суттєво зменшився лише коефіцієнт придатності станом на старт року, а зміни інших показників балансують в межах 7-10%.

Наступним етапом буде аналіз фінансової діяльності підприємства. Аналіз даного аспекту включає в себе розрахунок показників дохідності, фінансового результату від здійснюваної діяльності та інші. Розрахунок показників фінансової діяльності КП «Дніпровський електротранспорт» надано в Додатку К.

Виходячи з аналізу даних факторів можна відмітити зростання показників чистої дохідності від реалізації, фінансових та інвестиційних доходів та витрат. Проте загрожуючими виглядають зростання показників збитків, та розмір витрат. Підприємство має здійснити ряд заходів для покращення даних результатів.

Наступним етапом є аналіз показників фінансової стійкості підприємства. Фінансова стійкість характеризує незалежність підприємства від зовнішніх факторів загроз. По суті це означає, що підприємство здатне за рахунок власних сил забезпечити своє функціонування, розрахуватись зі своїми зобов'язаннями. В групу показників фінансової стійкості входять

показники структури капіталу, показники відповідності оборотних засобів, показники стану оборотного капіталу. Розрахунок показників фінансової стійкості КП «Дніпровський електротранспорт» надано в Додатку Л.

Виходячи з аналізу даних факторів можна зробити висновок, що показники структури капіталу переважно відхиляються від нормативних значень, проте дані відхилення не є критичними. Щодо показників стану оборотних активів, то всі ці показники показують нормативні значення. Показники стану основного капіталу в більшості показують перевищення нормативних результатів, лише коефіцієнт накопичення амортизації показує результат менший від нормативного, проте не критичний.

Наступним етапом буде аналіз стану параметрів ліквідності, платоспроможності та оберненості оборотних активів. Аналіз показників ліквідності дає змогу визначити здатність підприємства покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок власних поточних засобів. Аналіз показників платоспроможності є близьким до поняття ліквідності, проте він показує спроможність підприємства розраховуватись з усіма своїми зобов'язаннями, як коротко- так і довгостроковими за рахунок власних можливостей. Розрахунок показників оборотності оборотних активів дає змогу визначити ефективність їх використання. Розрахунок параметрів аналізу ліквідності, стану процесу платоспроможності та оберненості оборотних активів КП «Дніпровський електротранспорт» надається в додатку М.

Виходячи з аналізу даних факторів, можна зробити висновок що показники ліквідності КП «Дніпровський електротранспорт» не відповідають нормативним значенням, це означає що в разі настання необхідності розрахунку за короткостроковими зобов'язаннями, то підприємство не зможе покрити їх за допомогою власних активів. В той же час показники платоспроможності показують не такі негативні результати, так як показник коефіцієнта абсолютної ліквідності показує значення більше за нормативне, але всі інші в тій чи іншій мірі до нормативних значень не доходять. Аналіз

факторів оборотності оборотних активів показує, що жоден з показників не відповідає нормативним значенням, що характеризує їх використання як неефективне.

Наступним етапом є аналіз ділової активності підприємства. Розрахунок показників ділової активності КП «Дніпровський електротранспорт» надано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

## Показники ділової активності КП «Дніпровський електротранспорт»

Показники для аналізу	2016 р.	2017 р.	2018р.	2019 р.	2020 р.	Відношення у % 2020 від 2016р.
Загальний показник оборненості капіталу	0,17	0,18	0,22	0,13	0,12	72,46
Фондовіддача необоротних засобів, грн	0,24	0,24	0,30	0,25	0,26	106,59
Коефіцієнт оборнення оборотних засобів	0,22	0,22	0,28	0,17	0,15	69,80
Тривалість одного оберту оборотних засобів, днів	1660	1617	1279	2081	2378	143
Коефіцієнт оборнення оборотних виробничих засобів	1,51	1,43	1,62	1,01	0,92	60,73
Плинність одного оберту оборотних виробничих засобів, днів	239	252	222	355	393	165
Коефіцієнт оборнення теперішньої дебіторської заборгованості	14,76	14,74	6,96	5,11	10,28	69,63
Тривалість одного оберту теперішньої дебіторської заборгованості, днів	24	24	52	70	35	144
Коефіцієнт оборнення власних засобів	0,24	0,24	0,30	0,25	0,26	106,59
Плинність одного оберту власних засобів, днів	1469	1481	1188	1461	1379	94
Коефіцієнт оборнення кредиторських зобов'язань	16,04	16,02	13,61	12,94	12,92	80,56
Плинність одного оберту кредиторських зобов'язань, днів	22	22	26	28	28	124

Виходячи з аналізу показників ділової активності підприємств можна

зробити висновок, що динаміка більшості показників ділової активності за аналізований період є досить повільною і не змінюється значними темпами. Проте деякі показники, такі як тривалість оборту оборотних засобів, плінність оборту оборотних виробничих засобів, тривалість обороту дебіторської заборгованості зросли в межах від 40 до 65%, і складають негативну тенденцію, оскільки чим менша тривалість обороту, тим більша ефективність використання оборотних коштів.

Завершальним етапом економічної характеристики КП «Дніпровський електротранспорт» є проведення рейтингової оцінки фінансового стану підприємства. Проведення даного оцінювання забезпечує підприємство можливістю визначити правильність ведення своєї фінансової роботи. Використовуючи показники що були прораховані вище, їм надається відповідна питома вага, і таким чином визначається загальна оцінка фінансового стану організації. Дані розрахунки надані в додатку Н.

Здійснивши оцінювання фінансового стану КП «Дніпровський електротранспорт» за допомогою рейтингової оцінки, було визначено, що рейтинг підприємства – Б, що показує що фінансовий стан КП «Дніпровський електротранспорт» є задовільним. Даний стан показує, що підприємство не має критичних проблем фінансового стану, проте значення певних показників, таких як ліквідність та зростання збитку, показує що в нинішній фінансовій ситуації підприємство має проблемні точки, які необхідно усувати в тому числі методами та інструментами стратегічного управління.

2.2. Характеристика організації роботи служби економічної безпеки КП «Дніпровський електротранспорт» та оцінка її стану за окремими складовими

КП «Дніпровський електротранспорт» виходячи із організаційної структури наданої в Додатку А, має в своєму складі підрозділ фінансово-

економічної безпеки, що створений задля захисту фінансово-економічних інтересів підприємства, забезпечення його економічного розвитку і стабільності.

Серед внутрішніх документів підприємства, які посилаються в своєму тексті на аспекти економічної безпеки, можна виділити: статут підприємства, Наказ «Про облікову політику», посадові інструкції.

Особою відповідальною за фінансово-економічну безпеку на підприємстві є заступник директора з фінансово-економічних питань Пекарська Олександра Анатоліївна. Вона відповідальна за фінансову складову безпеки, своєчасність ведення облікових операцій, підготовку необхідної супутньої документації та якість відносин з контрагентами.

Розглядаючи діяльність функціонування відділу економічної безпеки, необхідно оцінити її діяльність за такими складовими, як:

- Фінансова
- Інформаційна
- Інтелектуальна
- Кадрова
- Техніко-технологічна
- Політико-правова
- Інноваційна
- Екологічна
- Силова

Контроль фінансової складової економічної безпеки є дуже важливим аспектом системи фінансово-економічної безпеки підприємства, оскільки фінансова забезпеченість підприємства створює певний захист до негативних факторів впливу різного типу загроз. Для оцінки параметрів визначення фінансової складової економічної безпеки необхідно використати аналіз таких показників як: перевищення чи недостатність власних оборотних засобів, суми довго-, середньо- та короткострокових позик підприємства, що можна побачити в Додатках Б та В. Нижче проведемо розрахунок даних

показників:

1.  $\pm E_c$  – перевищення (+) чи недостатність (-) власних оборотних засобів ( $E_e$ ):

$$E_e = BK - A1 = 637930000 - 1076374000 = -438444000;$$

$$\pm E_c = E_e - Z = -438444000 - 181848500 = -620292500;$$

2.  $\pm E_T$  – перевищення чи недостатність власних оборотних засобів, а також середньо- і довгострокових зобов'язань ( $K$ ):

$$\pm E_T = (E_e + K) - Z = (-438444000 + 528843000) - 181848500 = -91449500;$$

3.  $\pm E_H$  – перевищення чи недостатність власних оборотних коштів, а також довго-, середньо- і короткострокових зобов'язань ( $K_T$ ):

$$\pm E_H = (E_e + K_T + K) - Z = (-438444000 + 528843000) - 181848500 = -91449500;$$

Таким чином, рівень фінансової безпеки КП «Дніпровський електротранспорт» на основі даних розрахунків є кризовим.

Наступною частиною для оцінювання стану економічної безпеки на КП «Дніпровський електротранспорт» є інформаційна складова. Вона показує забезпеченість підприємства інформацією для прийняття управлінських рішень. Аналізуючи дану складову, вдалося виявити що обсяг інформації ( $K_z$ ) складає 12,75 Гб, обсяг інформації для формування оптимального рішення ( $K_{gr}$ ) складає 15 Гб. Обсяг інформації, що може піддатись змінам відповідним рішенням ( $K_r$ ) – 6,75 Гб. Кількість наявних автономних сертифікатів на користь формування оптимального рішення ( $K_{nc}$ ) складає 10, загальна множина автономних сертифікатів у загальному обсязі інформації що може піддатись змінам відповідним рішенням складає 14. Оцінюючи інформаційну складову фінансової безпеки, необхідно визначити значення таких показників, як: коефіцієнт повноти ( $K_p$ ), коефіцієнт суперечності ( $K_c$ ) та коефіцієнт відповідності інформації ( $K_t$ ). Визначивши результат даних показників, можна отримати дані щодо загального рівня інформаційної складової безпеки. Розрахуємо дані показники:

1. Коефіцієнт наповнення інформації ( $K_p$ ) – знаходиться як визначення відношення суми даних, які є в користуванні відповідної особи,

що формує рішення (Кз), та обсягу даних, які потрібні для формування оптимального рішення (Кгр):

$$K_{п} = \frac{K_{з}}{K_{гр}} = \frac{12,75}{15} = 0,85 \quad (2.1)$$

2. Коефіцієнт суперечності даних (Кс) – обчислюється як відношення суми автономних сертифікатів на користь формування рішення (Кнс) до загальної множини автономних сертифікатів у загальній кількості інформації що може піддатись змінам відповідним рішенням (Кнср):

$$K_{с} = \frac{K_{нс}}{K_{нср}} = \frac{10}{14} = 0,71 \quad (2.2)$$

3. Коефіцієнт відповідності даних (Кт) – визначається як відношення обсягу інформації що може піддатись змінам відповідним рішенням (Кр) до загального обсягу даних, яка є в відповідальній особі, формує рішення (Кз):

$$K_{т} = \frac{K_{р}}{K_{з}} = \frac{6,75}{12,75} = 0,53 \quad (2.3)$$

Обчисливши дані показники, можна дослідити рівень інформаційної безпеки загалом. Розраховується рівень інформаційної безпеки як добуток перерахованих вище показників:

$$K_{іб} = K_{п} * K_{с} * K_{т} = 0,85 * 0,71 * 0,53 = 0,32 \quad (2.4)$$

Згідно заздалегідь визначених даних, виділяють 3 рівні інформаційної безпеки:  $K_{іб} \geq 0,7$  – рівень захищеності високий;  $0,3 \leq K_{іб} < 0,7$  – рівень захищеності є середнім;  $K_{іб} < 0,3$  – рівень захищеності низький.

Виходячи з розрахунків, рівень інформаційної безпеки КП «Дніпровський електротранспорт» в даному випадку буде середнім.

Наступною частиною економічної безпеки необхідною для оцінки є інтелектуальна складова. Вона характеризує рівень забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, рівень охорони інтелектуальної власності, використання знань і досвіду персоналом при здійсненні своєї діяльності. Для оцінювання рівня інтелектуальної безпеки необхідно розрахувати такі показники як: коефіцієнт кваліфікації персоналу

організації (Ккв), інтелектоозброєність (Кіо), норма прибутковості персоналу підприємства від застосування інтелектуальної власності (Кд).

Визначивши дані показники, можна отримати дані щодо загального рівня інформаційної складової. Розрахуємо дані показники:

1. Коефіцієнт кваліфікації персоналу організації (Ккв)

$$K_{кв} = \frac{\sum_{i=1}^n Y}{O} = \frac{3322}{3756} = 0,88 \quad (2.5)$$

де  $\Sigma = n \text{ і } Y$  –сума працівників що мають вищий та середній кваліфікаційний рівень освіти;  $O$  – загальна кількість персоналу підприємства;

2. Інтелектоозброєність (Кіо)

$$K_{іо} = \frac{Він}{O} = \frac{0}{3756} = 0 \quad (2.6)$$

де  $Він$  – вартість предметів інтелектуальної власності;

3. Норма прибутковості персоналу підприємства від застосування інтелектуальної власності

$$K_{д} = \frac{Діп}{O} = \frac{1509661 * 0,15}{3756} = 60,29 \quad (2.7)$$

де  $Діп$  – прибуток, який отримує організація від застосування інтелектуальної власності.

Визначивши дані показники, можна розрахувати загальний рівень інтелектуальної складової. Обчислюється рівень інтелектуальної безпеки за допомогою формули середньозваженості. Значення ваги кожного коефіцієнта визначають на основі експертних оцінок управлінського персоналу підприємства. Застосуємо такі коефіцієнти:  $K_{кв} = 0,5$ ,  $K_{іо} = 0,25$ ,  $K_{д} = 0,25$ . Оцінка у балах для кожної складової:  $K_{кв} = 3$ ,  $K_{іо} = 1$ ,  $K_{д} = 3$ . Загальний рівень кадрової безпеки  $= 3*0,5 + 1*0,25 + 3*0,25 = 2,5$ .

Виходячи з проведених розрахунків, рівень інтелектуальної безпеки КП «Дніпровський електротранспорт» є незадовільним.

Наступною частиною є складова кадрової безпеки. Вона характеризує ефективність кадрової діяльності організації, наявності у складі підприємства

персоналу, показує динаміку руху кадрів на підприємстві. Для розрахунку складової кадрової складової необхідно розрахувати такі параметри як: коефіцієнт плинності кадрів ( $K_p$ ), коефіцієнт вікового старіння кадрів ( $K_v$ ), фондоозброєність працівників ( $\Phi_o$ ), фондоозброєність персоналу організації фондами невиробничого направлення ( $\Phi_{но}$ ). Обчислення даних показників допоможе розрахувати наявний стан кадрової складової економічної безпеки загалом. Розрахуємо дані показники:

1. Коефіцієнт плинності кадрів ( $K_p$ ):

$$K_p = \frac{\sum \text{Чу}}{O} = \frac{150}{3756} = 0,04 \quad (2.8)$$

де Чу –сума кількості персоналу, що була звільнена або скорочена за аналізований період; O – загальна кількість персоналу підприємства.

2. Коефіцієнт вікового старіння кадрів ( $K_v$ ):

$$K_v = \frac{O_v}{O} = \frac{751}{3756} = 0,2 \quad (2.9)$$

де  $O_v$  –сума кількості персоналу, які є старим за віком, а також мають застарілі знання та кваліфікаційний рівень;

3. Фондоозброєність працівників ( $\Phi_o$ ):

$$\Phi_o = \frac{O\Phi}{O} = \frac{3008931}{3756} = 801,1 \quad (2.10)$$

Де,  $O\Phi$  – вартість основних засобів організації

4. Фондоозброєність персоналу організації невиробничого призначення ( $\Phi_{но}$ ):

$$\Phi_{но} = \frac{O\Phi_{нв}}{O} = \frac{179536}{3756} = 47,8 \quad (2.11)$$

де  $O\Phi_{нв}$  – залишкова вартість основних засобів невиробничого призначення в загальній сукупності основних засобів.

Розрахувавши дані показники, можна визначити загальний рівень кадрової складової. Загальний рівень кадрової безпеки обчислюють застосовуючи формулу середньозваженості, використовуючи такі вагові коефіцієнти:  $K_p$  – 0,25,  $K_v$  – 0,2,  $\Phi_o$  – 0,35;  $\Phi_{но}$  – 0,2. Оцінка у балах для

кожної складової:  $K_p = 4$ ,  $K_v = 4$ ,  $\Phi_o = 4$ ,  $\Phi_{но} = 2$ . Загальний стан параметрів кадрової безпеки склав 3,6.

Виходячи з даних розрахунків, рівень кадрової безпеки КП «Дніпровський електротранспорт» є задовільним.

Наступною частиною економічної безпеки є техніко-технологічна складова. Вона показує наявність на балансі підприємства технічних засобів, показує їх відповідність сучасним вимогам. Для розрахунку рівня техніко-технологічної складової потрібно визначити такі показники як:

1. частка товарів чи наданих послуг підприємства, що перевершує та має відповідність у порівнянні з кращими аналогами в Україні (Кп.прод.). На КП «Дніпровський електротранспорт» вона складає 30% або 0,3;

2. відносне значення технологічного устаткування (технологій виробництва), що відповідає визнаним державним (світовим) аналогам (Кп.т.). На КП «Дніпровський електротранспорт» вона складає 25% або 0,25;

3. частка товарів чи наданих послуг, що надаються підприємством, яка захищена патентами (Кпат.прод.). На КП «Дніпровський електротранспорт» вона дорівнює нулю.

Визначивши дані показники, можна розрахувати рівень техніко-технологічної безпеки загалом. Загальний рівень техніко-технологічної безпеки визначають використавши для розрахунків формулу середньозваженості, використовуючи такі вагові коефіцієнти: Кп.прод. - 0,25, Кп.т. - 0,5, Кпат.прод. - 0,25. Оцінка у балах для кожної складової: Кп.прод. = 4, Кп.т. = 4, Кпат.прод. = 1. Загальний стан параметрів техніко-технологічної безпеки  $= 4*0,25 + 4*0,5 + 1*0,25 = 3,25$ .

Виходячи з даних розрахунків, наявний стан аспектів техніко-технологічної безпеки КП «Дніпровський електротранспорт» буде задовільним.

Наступною частиною для розрахунку є політико-правова складова економічної безпеки. Вона характеризує правову захищеність організації, кількість здійснених та переможних судових проваджень, здатність

підприємства бути захищеним в правовому колі. Для розрахунку політико-правових аспектів економічної безпеки необхідно дослідити такі параметри як: вагове значення судових й арбітражних судових проваджень у загальній кількості договорів підприємства, частка переможних судових й арбітражних проваджень у загальному обсязі юридичних справ, що були розглянутими, відносна кількість нарахованих і оплачених штрафів в загальній сумі зобов'язань за розрахунковими договорами підприємства, доля витрат на правове забезпечення функціонування організації в загальній кількості його витрат. Розрахуємо дані показники:

1. Вагове значення судових й арбітражних судових проваджень у загальній кількості розрахункових договорів організації:

$$K_{c.ap.} = 15/2040 = 0,017; \quad (2.12)$$

2. Частка переможних судових й арбітражних проваджень у загальному обсязі юридичних справ, що були розглянуті:

$$K_{в.ю.} = 12/18 = 0,667; \quad (2.13)$$

3. Відносна кількість нарахованих і оплачених штрафів в загальній сумі заборгованостей за розрахунковими договорами підприємства:

$$K_{ш.} = 452500/122095000 = 0,004; \quad (2.14)$$

4. Доля витрат на правове забезпечення функціонування організації діяльності підприємства в загальній кількості його витрат:

$$K_{в.юр.} = 5765700/924604000 = 0,006; \quad (2.15)$$

Визначивши дані показники, можна розрахувати стан аспектів політико-правової безпеки загалом. Оцінка параметрів політико-правової безпеки розраховується за допомогою формулу середньозваженості. Для КП «Дніпровський електротранспорт» можна узяти такі оціночні коефіцієнти як:  $K_{c.ap.}$  - 0,25,  $K_{в.ю.}$  - 0,25,  $K_{ш.}$  - 0,25,  $K_{в.юр.}$  - 0,25. Оцінка у балах для кожної складової:  $K_{c.ap.} = 3$ ,  $K_{в.ю.} = 3$ ,  $K_{ш.} = 3$ ,  $K_{в.юр.} = 1$ . Загальний показник стану техніко-технологічної безпеки  $= 3*0,25 + 3*0,25 + 3*0,25 + 1*0,25 = 2,5$ .

Виходячи з даних розрахунків, стан параметрів політико-правової безпеки КП «Дніпровський електротранспорт» є задовільним.

Наступною частиною для розрахунку є інноваційна складова економічної безпеки. Вона характеризує інноваційну політику підприємства, застосування інноваційних технологій, розробок, методів в своїй діяльності. Для розрахунку інноваційної безпеки необхідно визначити відповідні параметри, а саме: коефіцієнт заохочення нових інноваційних типів продукції (Кі.п.), доля інноваційних методів, які застосовуються у загальновиробничому, адміністративному та допоміжному процесах (Кі.під.). Слід зазначити, що на КП «Дніпровський електротранспорт» ДМР кількісний і грошовий вираз вартості наукових винаходів, раціоналізаторських ідей та моделей, промислових зразків, товарних знаків чи торговельних марок, фірмового найменування, пропозицій щодо покращення усіх складових функціонування організації, “ноу-хау” за аналізований період дорівнює нулю. Проте підприємство закупило 22 нових тролейбусів та 35 вживаних трамвайних вагонів на загальну суму 336,5 млн грн, що можна вважати витратами на інновації. Розрахуємо необхідні показники для визначення рівня інноваційної безпеки:

1. Коефіцієнт заохочення нових інноваційних типів продукції (Кі.п.):

$$\text{Кі.п.} = 0 \quad (2.16)$$

2. Доля інноваційних методів, які застосовуються у загальновиробничому, адміністративному та допоміжному процесах (Кі.під.), де  $\Sigma V_i$  – сума витрат на інноваційну діяльність;  $\Sigma V_{\text{п}}$  – загальна сума виробничих витрат, та витрат на реалізацію

$$\text{Кі. під.} = \frac{\Sigma V_i}{\Sigma V_{\text{п}}} = \frac{336500000}{924604000} = 0,36 \quad (2.17)$$

Для оцінки даних показників використовують наступні критерії:

Для показника Кі.п.:

1. абсолютна безпека:  $\text{Кі.п.} \geq 0,271$ ;
2. задовільна безпека:  $0,182 \leq \text{Кі.п.} < 0,271$ ;
3. незадовільна безпека:  $0,091 \leq \text{Кі.п.} < 0,182$ ;

4. критична безпека:  $Ki.p. < 0,091$ .

Для показника  $Ki.pід.$ :

1. абсолютна безпека:  $Ki.pід. \geq 0,137$ ;
2. задовільна безпека:  $0,08 \leq Ki.pід. < 0,137$ ;
3. незадовільна безпека:  $0,043 \leq Ki.pід. < 0,08$ ;
4. критична безпека:  $Ki.pід. < 0,043$ .

Якщо розрахований показник відповідає абсолютному рівню, то його значення оцінюється у 4, якщо задовільний, то – 3, незадовільний – 2, критичний – 1. Загальний рівень інноваційної безпеки визначається за допомогою формули середньозваженості. Оцінка у балах для кожної складової:  $Ki.p. = 1$ ,  $Ki.pід. = 4$ . Загальний рівень інноваційної безпеки =  $1 * 0,5 + 4 * 0,5 = 2,5$ .

Виходячи з розрахунків, рівень інноваційної безпеки КП «Дніпровський електротранспорт» буде середнім.

Наступною складовою для розрахунку є екологічна безпека. Вона показує на дотримання підприємством норм екологічного законодавства, втрати від забруднення навколишнього середовища.

Для розрахунку екологічної безпеки необхідно визначити такі показники як: коефіцієнт безпечності продукції, коефіцієнт забруднення екосфери, коефіцієнт захисту екології. На КП «Дніпровський електротранспорт» дані показники дорівнюють:

1. Коефіцієнт безпечності продукції:

$$Kб.п. = 98\% (0,98); \quad (2.18)$$

2. Коефіцієнт забруднення екосфери:

$$Kз – підвищився у порівнянні з минулим роком; \quad (2.19)$$

3. Коефіцієнт захисту екології:

$$Kзах – підвищився у порівнянні з минулим роком; \quad (2.20)$$

Визначивши дані показники, можна розрахувати рівень екологічної безпеки загалом. Рівень екологічної безпеки визначають за допомогою формули середньозваженості, використовуючи такі відносні вагові

параметри: Кб.п - 0,5, Кз - 0,25, Кзах – 0,25. Оцінка у балах для кожної складової: Кб.п = 2, Кз = 1, Кзах – 2. Загальний рівень екологічної безпеки =  $2*0,5 + 1*0,25 + 2*0,25 = 1,75$ .

Виходячи з розрахунків, рівень екологічної безпеки КП «Дніпровський електротранспорт» буде задовільним.

Останньою частиною для розрахунку є силова безпека. Вона описує наявність у підприємства охорони, та показує долю її фінансування. Для визначення силової безпеки, необхідно розрахувати такі показники як: частка фінансування охорони організації в загальному обсязі виробничих витрат (Кв.ох.);, забезпеченість персоналу організації службою охорони (Ксб). Розрахуємо дані показники:

1. Частка фінансування охорони в загальному обсязі їх виробничих витрат (Кв.ох.):

$$\text{Кв.ох} = 5883800/924604000 = 0,006; \quad (2.21)$$

2. Забезпеченість персоналу організації службою охорони (Ксб)

$$\text{Ксб} = 36/3756 = 0,01; \quad (2.22)$$

Розрахувавши дані показники силової безпеки, можна розрахувати рівень силової безпеки загалом. Для цього необхідно застосувати формулу середньозваженості, використовуючи такі вагові коефіцієнти: Кв.ох. - 0,5, Ксб - 0,5. Оцінка у балах для кожної складової: Кв.ох. - 1, Ксб - 1. Загальний рівень техніко-технологічної безпеки =  $1*0,5 + 1*0,5 = 1$ .

Виходячи з розрахунків, таким чином, рівень силової безпеки КП «Дніпровський електротранспорт» ДМР є низьким.

Розрахувавши показники за всіма складовими економічної безпеки можна розрахувати відносні оцінки безпеки та візуалізувати рівень економічної безпеки графічно.

Відносна оцінка безпеки за необхідною складовою досліджується визначенням відношення фактичного рівня безпеки ( $n_i$ ) до найвищого рівня безпеки ( $N_i$ ) необхідної складової. Результати розрахунку відносного рівня безпеки за усіма розрахованими показниками надається в таблиці 2.3.

## Оцінка економічної безпеки КП «Дніпровський електротранспорт»

Назва складової безпеки	Максимальний рівень( $N_i$ )	Фактичний рівень( $n_i$ )	Відносна оцінка
Фінансова	5	2	0,4
Інформаційна	3	2	0,67
Інтелектуальна	4	2,5	0,63
Кадрова	4	3,6	0,9
Техніко- технологічна	4	3,25	0,81
Політико-правова	3	2,5	0,83
Інноваційна	4	1	0,25
Екологічна	2	1,75	0,88
Силова	3	1	0,33

Якщо значення відносної оцінки економічної безпеки вище за 0,5, це свідчить про нормальне і стабільне функціонування відповідної складової.

Якщо ж значення показника нижче за 0,5, то це означає, що дана складова підприємства функціонує неефективно, і підприємство має розроблювати план дій щодо усунення даних недоліків.

Візуалізувати рівень економічної безпеки КП «Дніпровський електротранспорт» за розрахованими складовими можна за допомогою використання пелюсткової діаграми. (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Схема складових та рівнів економічної безпеки КП «Дніпровський електротранспорт»

Аналізуючи дані рис. 2.1. та таблиці 2.1. можна зробити висновок, що:

1. Найбільш розвинені складові економічної безпеки на КП «Дніпровський електротранспорт» - це кадрова, екологічна, техніко-технологічна, та політико- правова. Це означає, що підприємство захищено в даних аспектах, і функціонування відповідних аспектів діяльності підприємства є досить непоганим.

2. На середньо-низькому рівні знаходяться показники інформаційної, інноваційної та силової складових безпеки. Діяльність даних складових має бути переглянута для покращення їх функціонування, що зможе підвищити рівень економічної безпеки загалом.

3. На критично низькому рівні знаходяться фінансова складова безпеки. Підприємство має розроблювати комплекс заходів щодо підвищення даної складової безпеки, оскільки нехтування даним станом може призвести до серйозних наслідків для керівництва підприємства, і в майбутньому може стати причиною банкрутства.

### 2.3. Оцінка інформаційного забезпечення стратегічного управління КП «Дніпровський електротранспорт» в системі економічної безпеки підприємства

Оцінка стану процесу стратегічного управління на підприємстві є важливою частиною системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Фундаментом забезпечення процесу стратегічного управління є обліково-аналітична інформація, завдяки якій можна чітко реагувати на загрози та небезпеки які виникають в ході функціонування підприємства.

Реалізація концепції стратегічного управління на підприємстві відноситься до всіх аспектів його функціонування. Однак, оскільки інформація — це предмет управлінської праці, а більшість методів впливу суб'єкта управління на об'єкт мають інформаційний стиль, слід ретельно

перебудувати наявну інформаційну систему, щоб сформувати інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління згідно з стратегічним баченням організації.

Метою інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління є збір, обробка, використання, зберігання баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації, нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогновною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх обробки при формуванні стратегічних рішень [50].

Стратегічна інформація, необхідна для стратегічного управління характеризується рядом відмінних характеристик, що зумовлені специфікою прийняття управлінських рішень, а саме більша орієнтованість на зовнішнє середовище, прогнозний характер результатів обробки інформації, аналіз інформації в умовах репрезентативної ймовірності, велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних показників

На основі стратегічної інформації приймають відповідні стратегічні рішення, які потім втілюються в стратегії та різноманітні стратегічні інструменти, за допомогою яких здійснюється стратегічний процес[51].

Джерела стратегічної інформації КП «Дніпровський електротранспорт» надається у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Джерела стратегічної інформації КП «Дніпровський електротранспорт»

Середовища підприємства		
Внутрішнє середовище	Макросередовище	Мікросередовище
Форми звітності	Чинне законодавство, підзаконні акти, інструкції, тощо	Огляд профільної літератури
Внутрішня документація	Результати досліджень і розробок	Замовлення цільових досліджень спеціалізованим організаціям
Власні стратегії наукових досліджень та проектно-конструкторських розробок	Спеціальні джерела інформації, преса, радіо, телебачення, інтернет	Результати досліджень профільних науково-дослідницьких центрів
Внутрішня документація	Виробничі конференції, ярмарки	Власні дослідження, аналіз контрактів

Визначення таких джерел стратегічної інформації дає змогу організувати ефективний збір необхідної інформації для якісного забезпечення процесу стратегічного управління.

Єдиним напрямом роботи щодо забезпечення процесу стратегічного управління на КП «Дніпровський електротранспорт» є проведення аналізу визначення факторів загроз зовнішнього і внутрішнього середовища. Даний аналіз включає в себе класифікацію загроз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що надає змогу вивчати їх вплив та наслідки на діяльність підприємства. Перелік зовнішніх і внутрішніх загроз підприємства КП «Дніпровський електротранспорт» надано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Перелік зовнішніх і внутрішніх загроз КП «Дніпровський електротранспорт»

Зовнішні загрози	Внутрішні загрози
Значні зміни законодавчої бази	Відсутність вибудованої системи стратегічного управління підприємства
Динамічно нестабільна політична ситуація	Низький рівень кваліфікації персоналу
Нестабільний економічний стан держави	Морально та фізично застарілий парк техніки
Слабкий рівень технологічного забезпечення вітчизняних технічних засобів	Відсутність комплексної інноваційної діяльності
Нестабільність фінансування підприємств державного сектору	Слабкий рівень маркетингової політики
Інфляційні зміни	Залежність від цільового фінансування

Визначення даних загроз, дозволяє підприємству отримувати розуміння того, які з зазначених загроз є найбільш небезпечними, які можливо усунути власними силами, а які за допомогою додаткового фінансування. Все це дозволяє підприємству отримати вектор, за яким необхідно проводити свою діяльність.

Проте необхідно зазначити, що використання лише визначення зовнішніх і внутрішніх загроз, не є комплексним рішенням проблеми забезпечення стратегічного управління на підприємстві. Необхідно комплексне введення процесу стратегічного управління, оскільки це допоможе не лише визначати загрози, а й прогнозувати їх, розробляти плани

дій по їх нейтралізації, визначення вектору розвитку підприємства, тощо.

Тому, аналізуючи діяльність загроз КП «Дніпровський електротранспорт» у сфері забезпечення процесу стратегічного управління, можна зробити висновок, що окремі елементи стратегічного управління присутні, а саме визначення джерел стратегічної інформації та визначення зовнішніх і внутрішніх загроз. Дані аспекти дозволяють планувати діяльність підприємства, проте не забезпечують комплексність, не надають плану дій щодо боротьби з зовнішніми та внутрішніми загрозами. Виходячи з цього, можна оцінити процес стратегічного управління на КП «Дніпровський електротранспорт» як незадовільний, тому в наступному розділі будуть надані пропозиції щодо його покращення.

#### Висновки до другого розділу

1. Показники КП «Дніпровський електротранспорт» характеризують його фінансовий стан як задовільний, хоча деякі показники, такі як ліквідність та зростання збитку, показує що в нинішній фінансовій ситуації підприємство має проблемні точки, які необхідно усувати в тому числі методами та інструментами стратегічного управління.

2. На основі аналізу окремих складових фінансово-економічної системи підприємства, було визначено, що найбільш розвинені складові економічної безпеки на КП «Дніпровський електротранспорт» - це кадрова, екологічна, техніко-технологічна, та політико- правова. Це означає, що підприємство захищено в даних аспектах, і функціонування відповідних аспектів діяльності підприємства є досить непоганим. На середньо-низькому рівні знаходяться показники інформаційної, інноваційної та силової складових безпеки. Діяльність даних складових має бути переглянута для покращення їх функціонування, що зможе підвищити рівень економічної безпеки загалом. На критично низькому рівні знаходяться фінансова складова безпеки.

Підприємство має розроблювати комплекс заходів щодо підвищення даної складової безпеки, оскільки нехтування даним станом може призвести до серйозних наслідків для керівництва підприємства, і в майбутньому може стати причиною банкрутства.

3. Проведено аналіз стану стратегічного управління на підприємстві КП «Дніпровський електротранспорт». Було визначено, що підприємство використовує для забезпечення стратегічного управління лише визначення переліку зовнішніх та внутрішніх загроз. Оцінка стану процесу стратегічного управління є важливою складовою фінансово-економічної безпеки підприємства, оскільки показує наскільки підприємство налаштоване на стратегічне управління і планування. Запропоновані методи можуть дати чітку оцінку перспектив, можливостей, загроз підприємства у масштабі стратегічного управління, і фінансово-економічної безпеки в цілому.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПОЛІПШЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 3.1. Вибір стратегії розвитку для підвищення економічної безпеки підприємства

У сучасних економічних реаліях організації не в змозі досягти якихось серйозних успіхів, якщо не будуть ефективно планувати свою роботу, постійно отримувати актуальну інформацію з зовнішніх джерел про стан ринку, конкурентів, партнерів, і інформацію про свої можливості і перспективи. При високому асортименті підприємств різних розмірів та форм власності ключові аспекти фінансово-економічної безпеки є загальноживаними у багатьох областях виробничої діяльності, і необхідні для того щоб мати змогу протистояти наслідкам реальних та ймовірних загроз, передбачувати їх появу. Процес стратегічного управління допомагає системно підійти до процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки, за рахунок розробки стратегічних дій підприємства, де будуть виявлені та прораховані ймовірні загрози та небезпеки. Тому стратегічне управління як складова процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки є досить вагомою та значущою [52].

Як показує досвід міжнародних та вітчизняних підприємств, що організації які застосовують в своїй діяльності елементи системи стратегічного управління менше зіштовхуються з глобальними економічними проблемами. Відправною точкою в впровадженні процесу ефективного стратегічного управління на КП «Дніпровський електротранспорт» є створення системи забезпечення економічної безпеки.

Запровадження даної системи має включати велику кількість етапів, які можна візуалізувати за допомогою схеми (рис. 3.1.)

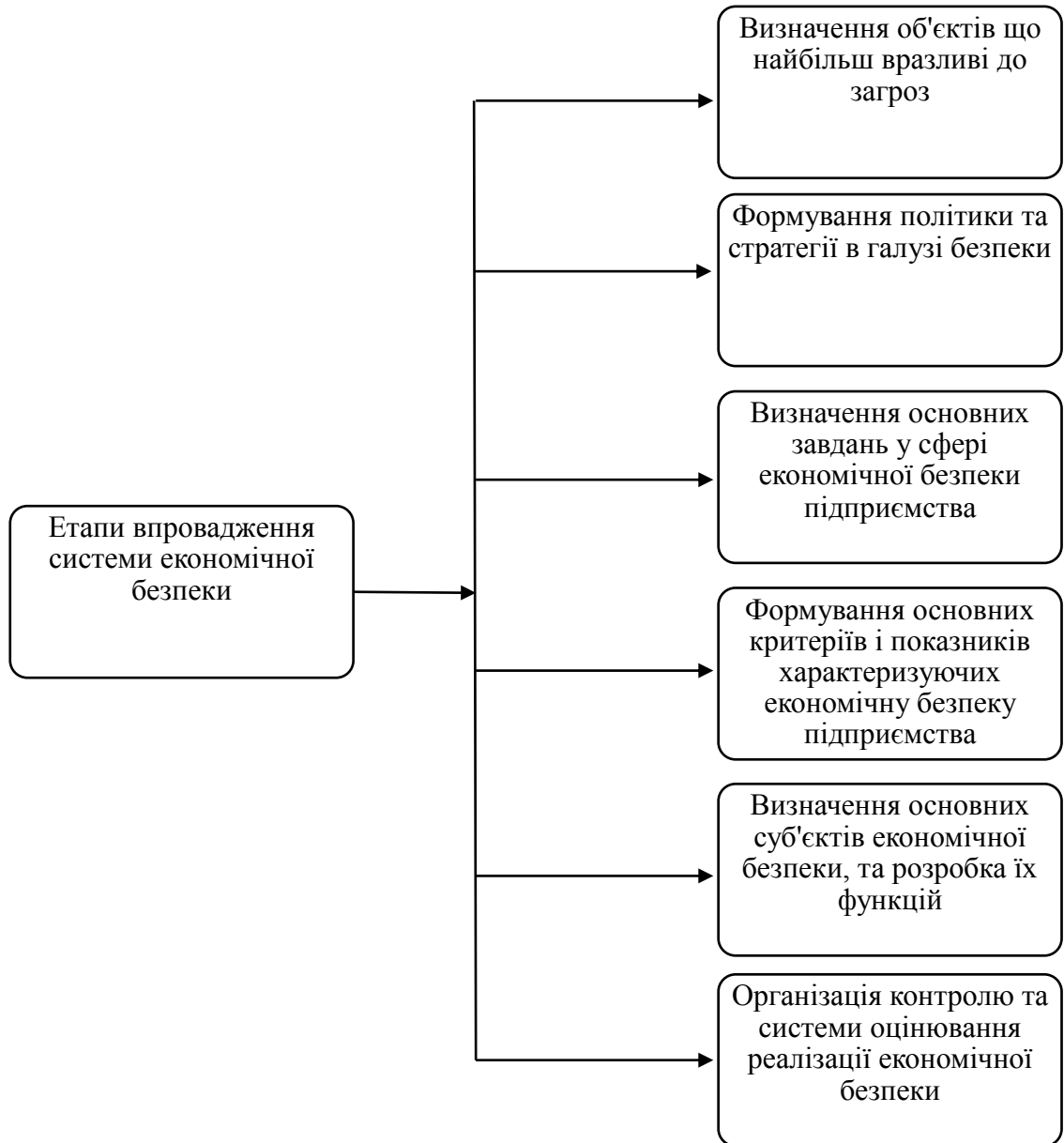


Рис. 3.1. Етапи впровадження системи економічної безпеки

Наступним етапом покращення системи стратегічного управління буде формування місії підприємства. Галушка З.І. зазначає, що: «Місія – це ділове поняття, що відбиває призначення бізнесу, його основну мету» [53]. Чітко сформована місія підприємства допомагає організації сконцентрувати свою увагу на конкретних процесах, цінностях та принципах, що лежать в основі діяльності організації. Формування місії є фундаментом для всіх стратегічних рішень організації, оскільки стратегічні плани та заходи організації не можуть бути відмінними від неї. Правильно сформована місія створює

впевненість що підприємство ставить чіткі, конкретні, об'єктивно вимірні цілі, а також створює впевненість у стейкхолдерів, що підприємство чітко зацікавлено в успіхові. Місія створює стратегічне бачення і напрямки, які мають мобілізувати внутрішні сили на роботу по досягненню даної цілі. Загалом, місія має складатись з 25-40 слів, чітко відображати суть діяльності підприємства, його бачення себе через 10 та більше років [54].

Місію КП «Дніпровський електротранспорт» можна сформулювати як: «Задовольняти потреби наших клієнтів за рахунок якісного перевезення їх маршрутами м. Дніпро, зменшення часу на перевезення, покращення умов пасажирів електротранспорту, підвищення ефективності всіх процесів організації, та отримання лідерства на ринку пасажирських перевезень». Така місія чітко показує вектор розвитку в якому КП «Дніпровський електротранспорт» має рухатись для досягнення даної місії.

Наступним етапом покращення процесу стратегічного управління є вибір стратегії розвитку. Ефективність стратегічного управління здебільшого визначається аналізом, і за результатами даного аналізу вибором певного стратегічного вектору дій. Для цього необхідний якісний аналіз, спрямований на вибір оптимальної стратегії підприємства та її формування. Вибір параметрів прийнятності стратегії розвитку підприємства визначається метою та завданнями її складання, характеристикою аналізованого об'єкта, а також конкретним станом даного підприємства на момент складання. Особливо важливе формування стратегії розвитку для підприємства, що діє на ринку з високим ступенем невизначеності, так як це вимагає від підприємства гнучкості у формуванні стратегії [55].

На основі сформульованої мети та місії підприємства, а також даних зовнішнього і внутрішнього аналізу, визначаються різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства, тобто визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей.

Стратегічні альтернативи – це різноманітний набір варіантів дій підприємства, які допомагають організації досягти поставлені цілі в межах

обраної місії й ресурсних обмежень [56].

Загальний алгоритм формування стратегії підприємства можна відобразити у вигляді схеми (рис.3.2.).



Рис. 3.2. Алгоритм формування стратегії розвитку підприємства в контексті підвищення його економічної безпеки

Серед найбільш вживаних можна зазначити такі стратегії розвитку як:

- Зміцнення стану підприємства на ринку (Дослідження можливих варіантів розвитку організації на ринку)
- Розвитку ринку (Дослідження можливості виходу на нові ринки)
- Розвитку продукту (Продуктові інновації)
- Зворотної вертикальної інтеграції (Інтеграція з постачальниками)

- Прямої вертикальної інтеграції (Збільшення співпраці з торговельними посередниками)
- Центрованої диверсифікації (Дослідження нових можливостей збуту продукції)
- Горизонтальної диверсифікації (Створення нового виду товару, з ціллю продажу його на новому ринку)
- Конгломеративної диверсифікації (Застосування інноваційних технологій виробництва чи надання послуг, задля виготовлення нового виду товарів, для збуту товару на зовсім новому ринку)
- Ліквідації (Альтернативний варіант, що розуміється як повне знищення підприємства, у випадку коли подальше функціонування неможливе)
- Скорочення (Знищення або реалізація окремих структурних одиниць підприємства)
- «Збирання врожаю» (Варіант, що характеризується різким зменшенням рівня витрат для подальшої швидкої реалізації підприємства)
- Скорочення затрат (Ефективне скорочення витрат організації, за рахунок скорочення випуску низько ліквідних товарів, та закриття збиткових структурних підрозділів організації) [57].

Серед зазначених стратегій розвитку найбільш прийнятною можна зазначити стратегію розвитку продукту. Дана стратегія розвитку передбачає розвиток наявного продукту (послуги), у випадку КП «Дніпровський електротранспорт» це пасажирські перевезення. Розвиток якості перевезень, оновлення парку техніки, покращення стану колій на маршрутах перевезень допоможе підприємству розширити кількість клієнтів, покращити їх враження про підприємство, а з цим і збільшити своє матеріальне становище. Саме на цих цілях КП «Дніпровський електротранспорт» має концентрувати свою увагу. Проте слід зазначити, що застосування даної стратегії є досить затратним, оскільки потребує досить серйозних фінансових вливань. Тому при обранні такої стратегії розвитку необхідно дуже детально розраховувати

економічні витрати, щоб ефект від даної стратегії був позитивним.

Як альтернативу, можна вибрати варіант скорочення затрат. Він не потребує серйозних капіталовкладень, концентрується на зменшенні витрат, підвищенні продуктивності та закриття неприбуткових потужностей. Для реалізації даної стратегії розвитку необхідно оптимізувати роботу транспортних депо, щоб витрати на їх утримання не були тягарем на фінансовому стані підприємства. Проте слід зазначити, що впровадження даної стратегії може мати лише короткостроковий ефект, оскільки глобальних змін на якість надання послуг пасажирських перевезень не принесе, і в майбутньому підприємство має змінювати вектор розвитку, щоб підприємство залишилось на плаву.

### 3.2. Впровадження сучасних інструментів стратегічного управління в системі економічної безпеки підприємства

Вибір стратегії розвитку підприємства є основним процесом при здійсненні стратегічної стратегічного управління економічною безпекою підприємства, проте важливу роль займають також інструменти стратегічного управління. У розділі 1.3 було розглянуто теоретичні аспекти сучасних інструментів стратегічного управління, надана їх структура, переваги та недоліки кожного з них. Запровадження таких інструментів на КП «Дніпровський електротранспорт» може якісно покращити аналіз загроз, оптимізувати роботу організації, оптимізувати витрати та якісно покращити процес стратегічного управління загалом.

Розглянемо можливість впровадження аутсорсингу на підприємствах що спеціалізуються на перевезеннях пасажирів. Оскільки КП «Дніпровський електротранспорт» є комунальним підприємством то передача основних функцій з перевезень на аутсорсинг є неможливим, проте є можливість передачі на аутсорсинг процесів що пов'язані з обслуговуванням та ремонтом

рухомого складу. Це допоможе підприємству оптимізувати витрати, зменшити витрати на утримання відповідного персоналу, та дасть змогу більш ефективно використовувати виробничі приміщення для передання їх в оренду або для власних цілей. Успішні приклади реалізації передачі на аутсорсинг ремонту рухомого складу були на електротранспортних підприємствах Львову, низки російських та європейських міст. Тому запровадження аутсорсингу на КП «Дніпровський електротранспорт» можна вважати перспективним, проте необхідно проводити ретельний аналіз витрат які можуть бути пов'язані з даним процесом.

Наступним етапом оцінки стану процесу стратегічного управління є SWOT- аналіз.

Оскільки вивчаючи процес стратегічного управління на КП «Дніпровський електротранспорт» було визначено, що підприємство займається визначенням зовнішніх та внутрішніх ризиків для його діяльності, то застосування SWOT- аналізу в процесі стратегічного управління буде доцільним, оскільки допоможе насамперед разом із чинниками небезпек сформуванню переваги та сильні сторони підприємства, що зможе більш точно визначити вектор розвитку підприємства. Також важливим фактором значення застосування SWOT- аналізу є його комплексність, простота у здійсненні, та візуалізація висновків у лаконічній та зрозумілій формі. Візуалізація висновків SWOT- аналізу надає можливість наочно і просто визначити реальний стан речей в організації, та продемонструвати його майбутнім партнерам, кредиторам, тощо.

Аблєєва І.Ю стверджує що: « SWOT-аналіз – це процес установлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.» [58]

Для здійснення SWOT-аналізу в організації необхідне відповідне забезпечення стратегічною інформацією, набір організаційних та

методологічних прийомів, та інших складових якісного обліково-аналітичного забезпечення. Методика SWOT-аналізу передбачає комплексне вивчення як зовнішнього, так і внутрішнього середовища загалом. В ході проведення аналізу виявляють слабкі та сильні сторони, загрози і можливості, та встановлюють відповідний взаємозв'язок між даними складовими. Наприкінці аналізу результати формують за допомогою таблиці, де в кожній з складових аналізу описують її наявний стан [59]. Як і кожен інструмент стратегічного управління метод SWOT-аналізу має свої переваги та недоліки. Візуалізувати їх можна за допомогою таблиці (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

### Переваги та недоліки SWOT-аналізу

Переваги	Недоліки
Узагальнення усієї інформації що про зовнішнє і внутрішнє середовище, що мають конкретний вплив на організацію;	Суб'єктивне бачення ключових параметрів що оцінюються з боку відповідальних осіб.
Можливість визначення конкурентних переваг та можливостей організації	Відсутність можливості отримувати оперативну інформацію про аналізовані об'єкти, що знижують ефективність аналізу
Регулярне дослідження стану сфери функціонування організації	Відсутність можливості сформувати за результатами аналізу конкретного рішення, а лише створення певного вектору розвитку, що знижує рівень ефективності результатів аналізу
Дослідження аспектів функціонування структурних підприємств, та всієї організації загалом	Відсутність можливості прогнозування ризиків з якими організація може не передбачувано зіштовхнутися

Проведення SWOT-аналізу має важливе значення для процесу стратегічного управління, оскільки формує фундамент для розробки стратегічних рішень будь-якого рівня. Якісно проведений SWOT-аналіз зможе зменшити ризики запровадження стратегічних змін на підприємстві, оскільки надає список можливих ризиків, що зможуть завадити даним змінам.

Проте не зважаючи на недоліки, даний інструмент є універсальним, загальноживаним, і дозволяє аналізувати можливості та недоліки на

підприємстві. Аналізуючи дані КП «Дніпровський електротранспорт», були запропоновані висновки щодо сильних та слабких сторін, можливостей та загроз даного підприємства. Для цього був застосований аналіз стратегічних джерел інформації, який як було зазначено у розділі 2.3 проводиться на підприємстві. Висновки SWOT-аналізу КП «Дніпровський електротранспорт» надаються в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

## SWOT-аналіз КП «Дніпровський електротранспорт»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність великої кількості техніки</li> <li>– Частка ринку одна з найбільших</li> <li>– Підтримка з боку місцевої влади</li> <li>– Постійне покращення рухомого складу</li> <li>– Велике значення в міській інфраструктурі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Низька якість перевезень</li> <li>– Висока зношеність рухомого складу</li> <li>– Відсутність чіткого стратегічного бачення майбутнього підприємства</li> <li>– Висока залежність від рішень місцевої влади</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Навчання, підвищення кваліфікації персоналу</li> <li>– Збільшення частки ринку пасажироперевезень</li> <li>– Покращення рухомого складу</li> <li>– Можливість розширення кількості, та різноманіття маршрутів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Залежність від цільового фінансування</li> <li>– Позитивні зміни у конкурентів</li> <li>– Зниження платоспроможності населення</li> <li>– Нестабільність в економіці</li> <li>– Збільшення цін на енергоносії</li> </ul>

Аналізуючи дані з таблиці 3.2. можна зробити висновок, що рівень можливих загроз та ризиків діяльності КП «Дніпровський електротранспорт» є досить значним, що не дозволяє в повній мірі користуватися наявними та майбутніми можливостями розвитку підприємства. Більшість ризиків пов'язані з комунальною формою власності підприємства, що робить її залежність від політичних та економічних рішень державної та місцевої ради критичним. Тому прийняття рішень щодо значного вкладення коштів в

розвиток підприємства може зазнати краху.

Наступним методом оцінки стану процесу стратегічного управління підприємством є визначення стратегічного рівня підприємства.

Стратегічний рівень підприємства – це готовність організації до рішучих дій у області його діяльності, завдяки формуванню та впровадженню відповідних управлінських та потенційно важливих рішень, що включають в себе обмеження у вигляді можливостей та ресурсів організації [60].

Вороніна А. В. зазначає що: «підхід до діагностики ефективності системи стратегічного менеджменту за такими критеріями: якість команди підприємства, філософські основи бізнесу і управління підприємством, якість управління процедурами стратегічного управління, якість управління маркетингом, інтеграція внутрішньофірмового планування». [61]

Однак врахувати кожний з критеріїв оцінки вкрай важко, тому для формування оцінки використовують лише ключові для організації фактори. Популярною, та найбільш вживаною є анкета для виявлення стратегічного підходу організації, де визначають рівень стратегічного мислення персоналу, якість розробки стратегічних цілей організації, можливі конкурентні ринкові стратегії, ефективність стратегічних заходів, планів та їх реалізація [62].

Показник стратегічного мислення персоналу показує усвідомленість відповідальних за стратегічний розвиток керівників у визнанні мети розвитку підприємства, шляхів її досягнення, та розумінні, що організація має координувати свої зусилля задля досягнення стратегічної мети.

Оцінка встановлення стратегій та стратегічних цілей показує, як підприємство веде свою діяльність в даному аспекті, чи визначена стратегія розвитку, чи сформовані відповідні стратегічні цілі. Дані показники є ключовими у оцінці стратегічного рівня підприємства.

Показники реалізації планів дозволяють оцінити, чи створюються на підприємстві плани розвитку, чи відбувається контроль за їх реалізацією.

Показник оцінки стратегічних заходів показує яким чином на

підприємстві проводиться процес запровадження рішень, які можна вважати стратегічними.

Візуалізуємо оцінку стратегічного підходу КП «Дніпровський електротранспорт» у вигляді таблиці (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

## Оцінка стратегічного рівня КП «Дніпровський електротранспорт»

Чинник	Орієнтація підприємства на поточну діяльність	Оцінка від 0 до 10	Стратегічна орієнтація підприємства
Стратегічне мислення персоналу	Відсутнє	7	Наявне
Методи встановлення стратегій	Використовуються спонтанно, не системно, зазвичай використовується як процес реагування на ризики	5	Застосовується комплексно, на постійній основі, процес стратегічного аналізу та прогнозування стає ключовим
Стратегічні цілі організації	Не є визначеними	7	Чітко визначені та сформовані
Конкурентні маркетингові стратегії	Не є присутніми, або якщо є, то вони не обґрунтовані	4	Чітко сформовані маркетингові стратегії
Плани	Існують лише у конкретних рішеннях адміністрації або у вигляді короткострокових планів	7	Розробляються базуючись на стратегічні цілі, місію, мету організації
Реалізація планів	Відсутній або мінімальний контроль	7	Контроль стає ключовою складовою в реалізації стратегічного управління
Стратегічні заходи	Формуються спонтанно, базуються на особистих переконаннях менеджменту організації	4	Створюються відповідно до визначеної стратегії розвитку

Кожен з поданих в таблиці 2.4 критеріїв отримує оцінку від 0 до 10. Бали від 0 до 5 означають направленість підприємства до поточного управління, від 5 і вище, до стратегічного. Отримані результати додаються, і інтерпретуються щодо їх суми. Так комплексна оцінка від 0 до 23 означає що підприємство відмовилось від стратегічного управління, і зосереджуються

лише на реалізації поточних задач, оцінка від 24 до 47 показує що підприємство має деякі елементи стратегічного управління, проте в деяких показниках надає перевагу поточному плануванню, оцінка від 48 балів і вище означає, що стратегічне управління на підприємстві є основою ведення діяльності, і що система стратегічного управління налагоджена дуже якісно. Оцінка стратегічного рівня КП «Дніпровський електротранспорт», показує що елементи стратегічного управління в його діяльності відіграють важливу роль, проте у питаннях стратегічних заходів та конкурентних маркетингових стратегій більш направлене на поточне планування і управління даними аспектами.

Отже, оцінка стану процесу стратегічного управління є важливою складовою фінансово-економічної безпеки підприємства, оскільки показує наскільки підприємство налаштоване на стратегічне управління і планування. Запропоновані методи можуть дати чітку оцінку перспектив, можливостей, загроз підприємства у масштабі стратегічного управління, і фінансово-економічної безпеки загалом.

Наступним, і одним з найбільш важливих інструментів стратегічного управління є стратегічне планування. Стратегічне планування дозволяє планувати діяльність підприємства в умовах нормального функціонування та кризи, визначати алгоритм дій по досягненню цілей підприємства, та створювати механізм ефективного плану дій підприємства на значний період.

Ефективним інструментом функціонування організації у сфері стратегічного менеджменту підприємства для КП «Дніпровський електротранспорт» є можливість застосування CRM-системи (Customer Relationship Management – керівництво відносинами з покупцями) – дієвої інформаційної концепції, що створює змогу спростити співпрацю з клієнтами та оптимізувати процес надання послуг, а також розробити функціонал таким чином, щоб досягати максимально бажаного результату. Головною ціллю впровадження CRM-системи – покращення кількості задоволених покупців або клієнтів, завдяки аналізу отриманої раніше інформації про поведінку

клієнтів, що допомагає адаптувати цінову політику організації, та розробляти більш ефективну маркетингову стратегію. Основними принципами CRM-системи при цьому є наявність уніфікованої бази даних, де зібрані усі попередні відомості про співпрацю із клієнтами; можливість визначити коло ключових потреб клієнтів організації, стале дослідження з отриманих даних про клієнтів та планування і реалізація управлінських рішень на їх основі (встановлення пріоритетів, показників ефективності і т. д.) [21].

Візуалізувати напрями діяльності КП «Дніпровський електротранспорт» можна за допомогою таблиці (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4.

Напрями стратегічної діяльності КП «Дніпровський електротранспорт» в умовах нормального функціонування та умовах кризи

Напрями діяльності діяльності КП «Дніпровський електротранспорт»	
В умовах нормального функціонування	В умовах кризи
Мета діяльності - максимізація прибутку	Мета діяльності – уникнення кризи та банкрутства
Збільшення обсягу пасажироперевезень	Утримання наявної кількості клієнтів
Залучення інвестицій і цільового фінансування, створення конкурентних переваг	Підтримання рівню розвитку на стабільному рівні
Планове регулярне оновлення рухомого складу підприємства	Підтримання бази рухомого складу у стабільно праце спроможному стані
Підвищення кваліфікації персоналу	Утримання існуючого набору кадрів, з можливістю їх подальшого використання після виходу з кризового стану
Підписання нових вигідних контрактів	Утримання існуючих партнерських зв'язків

Отже дослідивши можливості вибору стратегії розвитку, сучасних інструментів стратегічного управління можна зробити висновок, що використання даних методів може покращити стан процесу стратегічного управління, а також покращити стан фінансово-економічної безпеки в цілому.

### 3.3. Стратегічний облік, як інструмент удосконалення системи економічної безпеки організації

Сучасні умови, в яких функціонують підприємства, до яких належать: невизначеність, динамічність, високий вплив на коло інтересів організації – створюють перед підприємством все більше нагальних проблем, які пов'язані з ефективністю використання ресурсного потенціалу, збільшення реалізації потенціалу підприємства за рахунок його росту.

Стратегічний облік – це така складова стратегічного управління, що має в своїй структурі як ознаки фінансового, так і управлінського обліку і надає організації необхідну виробничу інформацію для прийняття ефективних стратегічних і тактичних рішень, а ще надає інвесторам інформацію виконання процесу оцінювання підприємства. Основною інформацією для забезпечення стратегічного обліку є інформація отримана із зовнішнього середовища, вона є ключовою і складає найбільшу частину при здійсненні стратегічного обліку.

Стратегічний облік можна характеризувати як окремий інструмент стратегічного управління, проте його значимість в нинішніх умовах змушує розглядати його як окрему складову стратегічного управління. Стратегічний облік формується завдяки даним, що були визначені при дослідженні зовнішнього і внутрішнього середовища організації, він являє собою складну систему оцінки факторів ризиків, а також систему управління визначеними загрозами функціонуванню підприємства. Через це ключовим аспектом в сучасних умовах під час процесу організації стратегічного обліку стає процес аналізу і обліку стану невизначеності, а також ризиків, який направлено на дослідження, планування та оцінки кризових тенденцій, уникнення та зменшення впливу ризику формування на підприємстві стану кризи [63]. Основні завдання управлінського обліку можна візуалізувати за допомогою схеми (рис 3.3)



Рис. 3.3. Завдання стратегічного обліку

В процесі функціонування організації стратегічний облік поєднує у комплекс процес стратегічного управління з фінансовим обліком, оскільки має спільні з ним джерела, а саме: ресурси, виробничі процеси та фінансово-виробничу структуру загалом. В інформаційній системі організації об'єкти стратегічного обліку визначаються через застосування відповідних способів і прийомів, сукупність яких, загалом називаються методом стратегічного обліку. Він складається з таких елементів як:

- Звітність;
- Оцінка;
- Групування;
- Планування;
- Аналіз;

– Контроль;

Кожна з зазначених складових має свою ступінь впливу на об'єкт обліку в стратегічній системі підприємства, направленої на вирішення цілей та завдань процесу стратегічного управління. [64].

Проте слід зазначити що стратегічний облік може бути реалізований лише за умови дотримання відповідних принципів. Перелік принципів і їх сутність надано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Принципи стратегічного обліку та їх сутність

Принципи стратегічного обліку	
Назва принципу	Сутність
Принцип достатності інформації	Цей принцип означає, що у кожному конкретному випадку необхідно застосовувати тільки заздалегідь сформовану інформацію (нормативна, довідкова, прогнозна) для забезпечення відповідної точності для прогнозування результатів функціонування підприємства.
Принцип інваріантності інформації	Цей принцип вимагає щоб будь-яка інформація яка надається для стратегічного обліку, була незалежна від факторів прогнозування системи, які можуть бути невизначеними на деяких стадіях дослідження.
Принцип наступності	Даний принцип вимагає, щоб кожна сформована в майбутньому модель чи прогноз не руйнувала чи змінювала властивості об'єкта та параметри, які були установлені або визначені у попередніх дослідженнях.
Принцип ймовірності помилок	Цей принцип допомагає знаходити різні типи помилок, що можуть бути створені під час процесу прогнозування, а також в межах проведеного аналізу, дати змогу оцінювати ризики можливих помилок та їх ймовірні наслідки, розроблювати основні методи реагування на помилку
Принцип достовірності та зіставності інформації	Цей принцип показує, що при проведенні розрахунків, отримані результати будуть максимально точними

Стратегічний облік не має державної регламентації, його структура, особливості організації, засоби, шляхи та методи ведення повинні розроблятися організацією, виходячи від задач та поставлених цілей реалізації відповідних стратегічних напрямків формування та досягнення стратегічного розвитку в системі фінансово-економічної безпеки і забезпечення потрібної фінансової стійкості організації. К. Уорд зазначає:

«система стратегічного управлінського обліку забезпечить позитивний результат для процесу стратегічного аналізу, планування та контролю, оскільки вона буде придатна до функціонування в умовах мінливого, еволюціонуючого середовища»[65].

Значними факторами які потрібні для формування та реалізації системи стратегічного обліку, які в разі їх беззаперечного дотримання формують результативне функціонування системи стратегічного управлінського обліку:

- стратегічний облік повинен служити підтримкою при прийнятті та виконанні стратегічних рішень;
- стратегічний облік повинен забезпечувати оптимальний рух інформаційних потоків, та не допускати можливих витоків чи дублювання даних;
- стратегічний облік допомагає у визначенні типів рішень;
- необхідність оптимального вибору ключових показників ефективності діяльності організації;
- стратегічний облік повинен враховувати не комплекс фінансових, організаційних та інших ключових показників ефективності;
- стратегічний облік повинен надавати управлінцям лише актуальну та цінну інформацію;
- у системі стратегічного обліку кожен з типів витрат повинен бути поділений на регульовані та узгоджені (або обов'язкові);
- система стратегічного обліку повинна допомагати розподіляти дискреційні витрати і витрати на технологічні процеси;
- система стратегічного управлінського обліку має динамічно адаптуватись та підлаштовуватись під створені умови середовища існування організації [66].

Так як в процесі стратегічного управління організація стикається з великою кількістю інструментів стратегічного управління, то це створює проблему вибору найбільш оптимального серед них. На основі проведених

досліджень сутності стратегічного обліку, та інструментів стратегічного управління, можна скласти механізм запровадження стратегічного обліку.

Візуалізувати механізм запровадження стратегічного обліку можна за допомогою схеми. (рис. 3.4.).

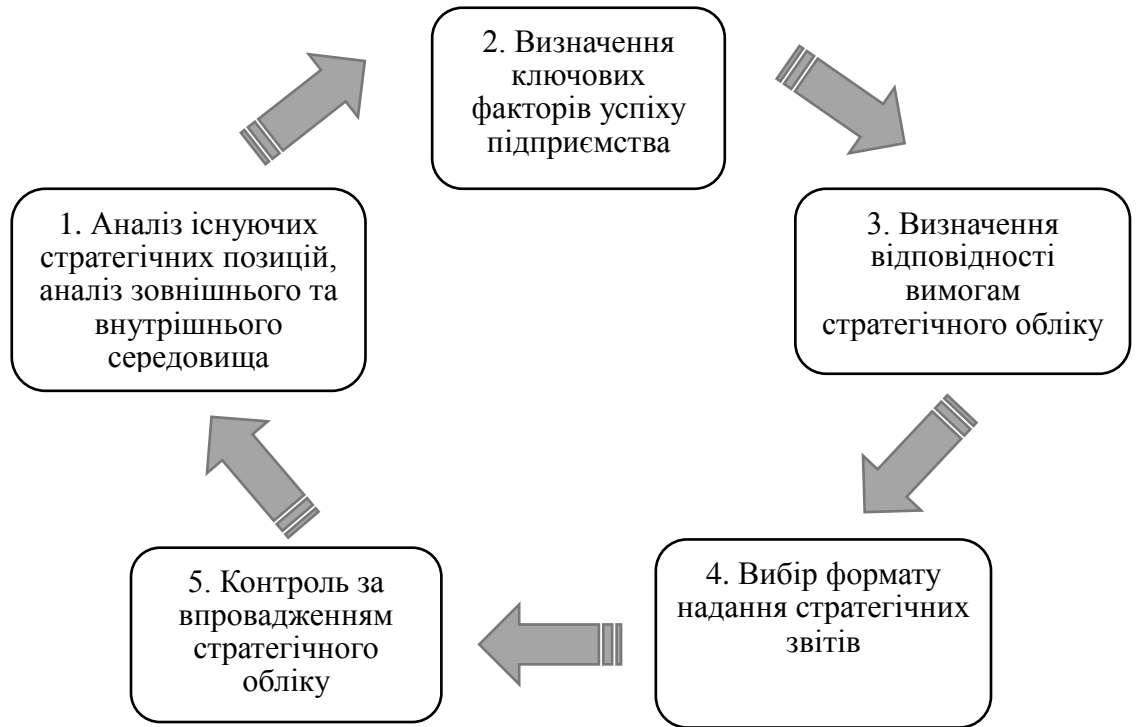


Рис. 3.4. Механізм впровадження стратегічного обліку

На першому етапі необхідно проаналізувати існуючі стратегічні позиції підприємства, провівши аналіз зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства. При даному аналізі доречним буде застосовувати такі інструменти як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та інші.

Другим етапом впровадження є визначення ключових факторів успіху підприємства. Це можуть бути фактори пов'язані з виробництвом, технологією, маркетингу, кваліфікацією персоналу тощо. Дані фактори становлять фундамент формування стратегічних рішень, і є одним з ключових показників стратегічного обліку.

Третім етапом впровадження стратегічного обліку є перевірка відповідності підприємства вимогам и принципам стратегічного обліку.

А саме:

- економічна доцільність
- технічно-організаційна відповідність
- стратегічна обґрунтованість
- відповідність існуючій системі стратегічного управління (при наявності)

Четвертим етапом впровадження стратегічного обліку є вибір формату та виду представлення стратегічної облікової інформації у вигляді управлінської звітності. Оскільки більшість підприємств широко застосовують засоби комп'ютерної обробки інформації, то найбільш популярними та широкоживаними ж такі форми представлення стратегічної інформації як:

- Графічний (застосування візуалізації даних стратегічного обліку)
- Табличний ( подання ключових показників даних стратегічного обліку)
- Текстовий ( пояснювальні дані щодо облікової інформації)

Виходячи з масштабів охоплення частини інформації стратегічного обліку, вона може представлятись у вигляді:

- Оперативних звітів ( які складаються для реагування на ризики що утворилися)
- Сегментних звітів ( відображають окремі аспекти стратегічного управління)
- Комплексні звіти ( відображають всі аспекти стратегічного управління на підприємстві, є найбільш повним відображення стратегічного управління на підприємстві)

Контроль за впровадженням стратегічного обліку включає в себе процес нагляду за дотриманням вимог, що висуває процес стратегічного обліку, визначення дотримання відповідних показників[67].

Отже, можна зробити висновок що стратегічний облік призначений для надання організації інформації для прийняття стратегічних рішень. Роль стратегічного обліку є важливою, і полягає в інформаційному забезпеченні

управлінців стратегічною інформацією необхідною для управління і контролю розвитку підприємства. Також можна вважати, що впровадження стратегічного обліку на підприємствах є доцільним, оскільки він дозволяє спрямувати діяльність облікової системи підприємства до стратегічного управління, що зможе допомогти більш ефективно функціонувати підприємству.

### Висновки до третього розділу

1. Процес вибору стратегії розвитку підприємства є важливою складовою процесу стратегічного управління підприємства. В процесу вибору стратегії підприємство може робити вибір між базовими стратегіями, та корегувати їх виходячи з стану, можливостей та стратегічного бачення.

2. Обгрунтовано доцільність застосування сучасних інструментів стратегічного управління, а саме SWOT-аналізу, оцінки стратегічного рівня підприємства, аутсорсингу та CRM-системи. Застосування даних інструментів допоможе підприємствам покращити роботу з клієнтами, оптимізувати роботу, зменшити витрати та покращити рівень фінансово-економічної безпеки.

3. Виявлена доцільність впровадження на підприємствах стратегічного обліку, застосування якого допоможе систематизувати процес стратегічного управління, об'єднати в єдину систему стратегічного обліку всі існуючі та розробити нові методологічні інструменти, що ефективно забезпечуватимуть процес підготовки та реалізації стратегічного планування.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Розглянувши теоретичні аспекти процесу стратегічного управління, та визначивши його роль в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки, в даній роботі були виявлені проблемні складові та визначені рекомендації щодо їх покращення, а саме:

1. Розглянуто економічну сутність стратегічного управління та встановлено, що це такий вид управління підприємством який базується на системному потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам середовища і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає підприємству вижити і досягти своєї мети в довгостроковій перспективі.

2. Встановлено, що підвищення рівня економічної безпеки підприємства на засадах стратегічного управління має включати дослідження як зовнішнього так і внутрішнього середовища підприємства та визначення впливу безлічі їх факторів на результати господарської діяльності з метою пошуку резервів поліпшення діяльності у майбутньому.

3. Досліджено інструменти стратегічного управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємства та встановлено, що для удосконалення економічної безпеки на засадах стратегічного управління, підприємства, при розробці стратегії майбутньої діяльності, можуть використовувати значну кількість прогресивних методів. Вибір того чи іншого методу має бути обумовлений стратегічними пріоритетами компаній, а також їх регіональною різноманітністю, іміджевими особливостями ведення бізнесу та спрямованістю управлінських знань.

4. Показники КП «Дніпровський електротранспорт» характеризують його фінансовий стан як задовільний, хоча деякі показники, такі як ліквідність та зростання збитку, показує що в нинішній фінансовій ситуації

підприємство має проблемні точки, які необхідно усувати в тому числі методами та інструментами стратегічного управління.

5. На основі аналізу окремих складових фінансово-економічної системи підприємства, було визначено, що найбільш розвинені складові економічної безпеки на КП «Дніпровський електротранспорт» - це кадрова, екологічна, техніко-технологічна, та політико- правова. Це означає, що підприємство захищено в даних аспектах, і функціонування відповідних аспектів діяльності підприємства є досить непоганим. На середньо-низькому рівні знаходяться показники інформаційної, інноваційної та силової складових безпеки. Діяльність даних складових має бути переглянута для покращення їх функціонування, що зможе підвищити рівень економічної безпеки загалом. На критично низькому рівні знаходяться фінансова складова безпеки. Підприємство має розроблювати комплекс заходів щодо підвищення даної складової безпеки, оскільки нехтування даним станом може призвести до серйозних наслідків для керівництва підприємства, і в майбутньому може стати причиною банкрутства.

6. Проведено аналіз стану стратегічного управління на підприємстві за рахунок проведення SWOT-аналізу, та оцінки стану процесу стратегічного управління. Оцінка стану процесу стратегічного управління є важливою складовою фінансово-економічної безпеки підприємства, оскільки показує наскільки підприємство налаштоване на стратегічне управління і планування. Запропоновані методи можуть дати чітку оцінку перспектив, можливостей, загроз підприємства у масштабі стратегічного управління, і фінансово-економічної безпеки в цілому.

7. Процес вибору стратегії розвитку підприємства є важливою складовою процесу стратегічного управління підприємства. В процесу вибору стратегії підприємство може робити вибір між базовими стратегіями, та корегувати їх виходячи з стану, можливостей та стратегічного бачення.

8. Виявлено доцільність застосування сучасних інструментів стратегічного управління, а саме SWOT-аналізу, оцінки стратегічного рівня

підприємства, аутсорсингу та CRM-системи. Застосування даних інструментів допоможе підприємствам покращити роботу з клієнтами, оптимізувати роботу, зменшити витрати та покращити рівень фінансово-економічної безпеки.

9. Виявлена доцільність впровадження на підприємствах стратегічного обліку, застосування якого допоможе систематизувати процес стратегічного управління, об'єднати в єдину систему стратегічного обліку всі існуючі та розробити нові методологічні інструменти, що ефективно забезпечуватимуть процес підготовки та реалізації стратегічного планування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічне планування: навч. посіб. / О. І. Карпіщенко, К. В. Ілляшенко, О. О. Карпіщенко. – Суми : Сумський державний університет, 2013. – 446 с.
2. Shendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline // Academy of Management Proceedings. 1972. August. P. 99-102
3. Агафонов В.А. Аналіз стратегій й розробка комплексних програм[Текст] / В.А. Агафонов. — М.: Наука, 1990. — 216 с.
4. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
5. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации / Р. Л. Акофф . [пер. с англ.]. – М. : Прогрес, 1985.
6. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2008. — 480 с.
7. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Стратегія підприємства: навчальний посіб. / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний.– К. : Лібра- К, 2010.– 298 с.
8. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / пер. с англ. / Х. Виссема – М. : Издательство «Фин-пресс», 2000. – 272 с.
9. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент : навч.- метод. посібник. / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький.– Чернівці : Рута, 2006.– 298 с.
10. Идрисов А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А. Б. Идрисов, С. В. Картышев, А. В. Постников . – [2-е изд.] – М. : Филинь, 1996.
11. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник. 2-е вид.,

стереотипне. / О. І. Ковтун – Львів : Новий світ, 2000.– 388 с.

12. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства: сучасний стан та напрямки розвитку. / А. П. Наливайко – К. : КНЕУ, 2001.– 227 с.

13. Поделинская И. А., Бянкин М. В. Стратегическое планирование: учебное пособие / И. А. Поделинская, М .В. Бянкин. – Улан-Уде: Издательство ВСГТУ, 2005. – 55 с.

14. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магонець та ін.– К. : Знання, 2011.– 389 с.

15. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник. / Б. М. Мізюк – Львів : Магнолія, 2009.– 544 с.

16. Орлик О. В. Система загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання / О. В. Орлик // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. – Одеса: Одеський національний економічний університет, 2014. – Вип. 1(52). – С. 250-257

17. Пономарьов В. П. Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства :автореф. дис. канд. економ. Наук. Луганськ, 2000. 27с.

18. Прокуда О. Стратегічне планування в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки / О. Прокуда ; наук. керівник Т. М. Саванчук // Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень : тези доп. наук.-практ. конф. молодих вчених і студ. (Дніпро, 23-25 берез. 2021 р.) : в 2 т. / МОН України ; ДДАЕУ, ННІЕ. – Дніпро : Друк. «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2021. –Т.1.–С.43-44.

19. Котлер Ф. Основы маркетинга : учебник / Ф. Котлер. — М.– СПб. – К. : Вильямс, 2005. – 656 с.

20. Попов С. П. Стратегическое управление.17-я модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 4.– М. : Инфра-2000.– 304 с.

21. Виханский О.С. Стратегическое управление. / М.: Изд. МП 1999. -

252с.

22. Прокуда О. Аналіз зовнішніх факторів загроз фінансово-економічній безпеці суб'єктів господарювання, як складова системи забезпечення фінансової безпеки / Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, 02-03 березня 2021р.- ДДАЕУ, 2021.- 232 с.

23. Prokuda O.P. Threats to the enterprise financial and economic security / Матеріали XV міжвузівської науково-практичної конференції «Підготовка фахівців на шляху до євроінтеграції: проблеми та перспективи», присвяченій 100-річчю заснування Дніпровського державного аграрно-економічного університету. Дніпро: ДДАЕУ, 2021. 141 с.

24. Прокуда О. П. Роль стратегічного планування у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства / О. П. Прокуда // Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств: тези доп. V Всеукр. наук.- практ. Інтернет-конф. (Дніпро, 13-14 трав. 2021 р.) / ДДАЕУ. – Дніпро : ННІЕ, 2020. – С. 134-137

25. Томсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд. Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.– 576 с.

26. Петров А. Н. Методология выработки стратегии развития предприятия. / А. Н. Петров – СПб. : Издат. СПбУЭФ, 1992.

27. Прокуда О.П., Саванчук Т.М. Важливість дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища в процесі стратегічного управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства / Наукові та прикладні аспекти удосконалення обліково-фінансового забезпечення підприємств в умовах нестійкої економіки ( з нагоди 100-річчя з часу заснування Дніпровського державного аграрно-економічного університету) : колективна монографія / за заг. ред. І.П. Приходька, О.М. Губарик – Дніпро: Пороги, 2021. – 303 с.

28. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: уч.

пособ. / А. Т. Зуб – М. : Аспект Пресс, 2002.– 415 с.

29. Громенкова С. В. Стратегическое управление : Курс лекций. – Донецк, 2002.–183 с.

30. Ендовицкий Д. А. Системный подход к анализу финансовой устойчивости коммерческой организации / Д. А. Ендовицкий, А. В. Ендовицкая. // Экономический анализ: теория и практика. – 2005.– № 6 (39). – С. 2- 7

31. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : навч.-метод. комплекс / уклад. В. С. Толуб'як, Ю. Г. Королюк, О. П. Дудкіна, Т. М. Попович. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. - 213 с.

32. Стратегічне і економічне управління підприємством : опорн. консп. лекцій / уклад. : Л. А. Ляхович. - Тернопіль : ТНЕУ, 2019. - 87 с.

33. Ціцак, Л. М. Вдосконалення стратегічного планування як системи [Текст] / Л. М. Ціцак, М. Ю. Шеверя, Ю. О. Дідович. // Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка / редкол.: В.П. Мікловда (гол. ред.), М.І. Пітюлич, Н.М. Гапак та ін. – Ужгород: Видавництво УжНУ "Говерла", 2011. – Спецвип. 33. Ч. 4. – С. 128–135. – Бібліогр.: с. 134–135 (22 назви

34. Данкеєва, О. М. Окремі концептуальні аспекти щодо формування інвестиційної стратегії підприємств [Текст] / О. М. Данкеєва // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика, 2020. – Вип. 29. – С. 46-50

35. Бенчмаркінг - шлях до досконалості // Маркетинг в Росії і за кордоном. - 2006. - № 4. - С. 12

36. Юдіна, С. В. Теоретична та методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві [Текст] / С. В. Юдіна, К. С. Злобіна // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика, 2019. – Вип. 27№Ч. 2. – С.123-127. – Бібліогр.: с.127 (6

назв). – Рез. рос., англ.

37. Васильчак С.В. Резерви підвищення економічної безпеки функціонування господарюючих суб'єктів галузі / С.В. Васильчак, О.Р. Жидяк, С.Б. Соловій // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. - 2016. - Випуск 2. - С. 141-148.

38. Лихолат С.М. Сучасні методи ефективної діагностики бізнесу / С.М. Лихолат, М.В. Федик // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. - 2010. - Випуск 1. - С. 317-326.

39. Сватюк О.Р. Стратегічний розвиток корпорацій та особливості їхнього ресурсного забезпечення / О.Р. Сватюк, Ю.Б. Миронов, М.І. Миронова // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. - 2018. - Випуск 1. - С. 247-256

40. Нікітенко К. С. Стратегічне планування у процесі логістичного постачання/ К. С. Нікітенко // Економічний простір. – 2020. – № 161. – С. 59-62

41. Турчіна С. Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств / С. Г. Турчіна // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – № 8. – С. 199-203.

42. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти / Костецька Н.І. // Інноваційна економіка. – 2020. – № 7-8(85). – С. 65–71.

43. Дремух Ольга Стратегічне планування діяльності підприємств в умовах змін [Текст] / Ольга Дремух // Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (частина 2): мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен.з міжн. участю [м. Тернопіль, 12 лист. 2020 р.] / редкол. : О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ю. А. Богач, О. І. Заклекта [та ін.] ;відп. за вип. В. М. Островерхов. - Тернопіль : ЗУНУ, 2020. – С. 253-256

44. Барбаш А. Аутсорсинг в Україні: тенденції и прогнози / А. Барбаш [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.it4business.ru/business/2149>.

45. Гавриленко К. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / К. Гавриленко // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — 1 (91). — С. 104 - 109.

46. Мельник, М. А. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства [Текст] / Марина Анатоліївна Мельнік, Тетяна Анатоліївна Кальна // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. — Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. — Том 24. — № 2. — С. 98-105. — ISSN 1993-0259.

47. Саєнсус М. А. Аутсорсинг бізнес-процесів як інноваційний інструмент отримання стійкої конкурентної переваги / М. А. Саєнсус // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. — 2018. — № 12. — С. 227-233.

48. Прокудін Г. С. Аналіз розвитку логістичного аутсорсингу в Україні / Г. С. Прокудін, І. І. Прокудіна, О. М. Бура // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. — 2018. — № 15. — С. 155-161

49. Офіційний сайт КП «Дніпровський електротранспорт» ДМР [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://det-dnipro.dp.ua/>

50. Балан В. Г. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення підприємства з використанням нечітких даних / В. Г. Балан // Економічний простір. — 2020. — № 156. — С. 109-115.

51. Стащук, О. В. Зовнішні та внутрішні загрози фінансової безпеки суб'єктів підприємництва [Текст] / О. В. Стащук // Другі наукові читання пам'яті С. І. Юрія : зб. наук. праць [м. Тернопіль, 28 листоп. 2016 р.] / уклад. В. В. Письменний, Б. В. Максимчак ; відп. за вип. О. П. Кириленко. - Тернопіль : ТНЕУ, 2016. - С. 131-135.

52. Ревуцька А. О. Особливості формування стратегії розвитку

підприємств в умовах невизначеності / А. О. Ревуцька, Л. В. Смолій // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 13. – С. 129-134

53. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент : навч.- метод. посібник. / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький.– Чернівці : Рута, 2006.– 298 с

54. Григор'єва О. В. Складники розвитку корпоративної культури українських підприємств / О. В. Григор'єва, О. С. Іщенко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – № 11. – С. 98-101.

55. Блага Н. Побудова моделей вибору стратегії розвитку підприємства в умовах конкуренції / Н. Блага, І. Приймак // Формування ринкової економіки в Україні. - 2019. - Вип. 41. - С. 38-49

56. Лотиш О.Я. Економічна сутність стратегії підприємства / Лотиш О.Я., Костецька Н.І. // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – Випуск 251: В 6 т. – Т. 4. – С. 1045–1052.

57. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Калиніченко Ю. // Галицький економічний вісник. — 2010. — №4(29). — с.106-115 - (проблеми мікрота макроекономіки України)

58. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств, І. Ю. Аблєєва. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 233 с.

59. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Л. А. Хромушина // Економічний простір. – 2020. – № 154. – С. 137-140.

60. Бреус С. В. Конкурентні переваги підприємства у контексті управління ними / С. В. Бреус, А. К. Пальчевська // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – № 23. – С. 238-242.

61. Вороніна А. В. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління на українських підприємствах / А. В. Вороніна, С. В. Нестеренко // Економічний простір. - 2017. - № 125. - С. 140-149.

62. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.

63. Терехова В.А. Стратегический управленческий учет: состояние и развитие в зарубежных странах // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2000. – № 4, С. 9-12.

64. Райан Б. Стратегический учет для руководителя: Пер. с англ. / Под ред. В.А. Микрюкова. – М.: Аудит, 1998. – 616 с.

65. Уорд К. Стратегический управленческий учёт : пер. с англ / Кит Уорд. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 448 с.

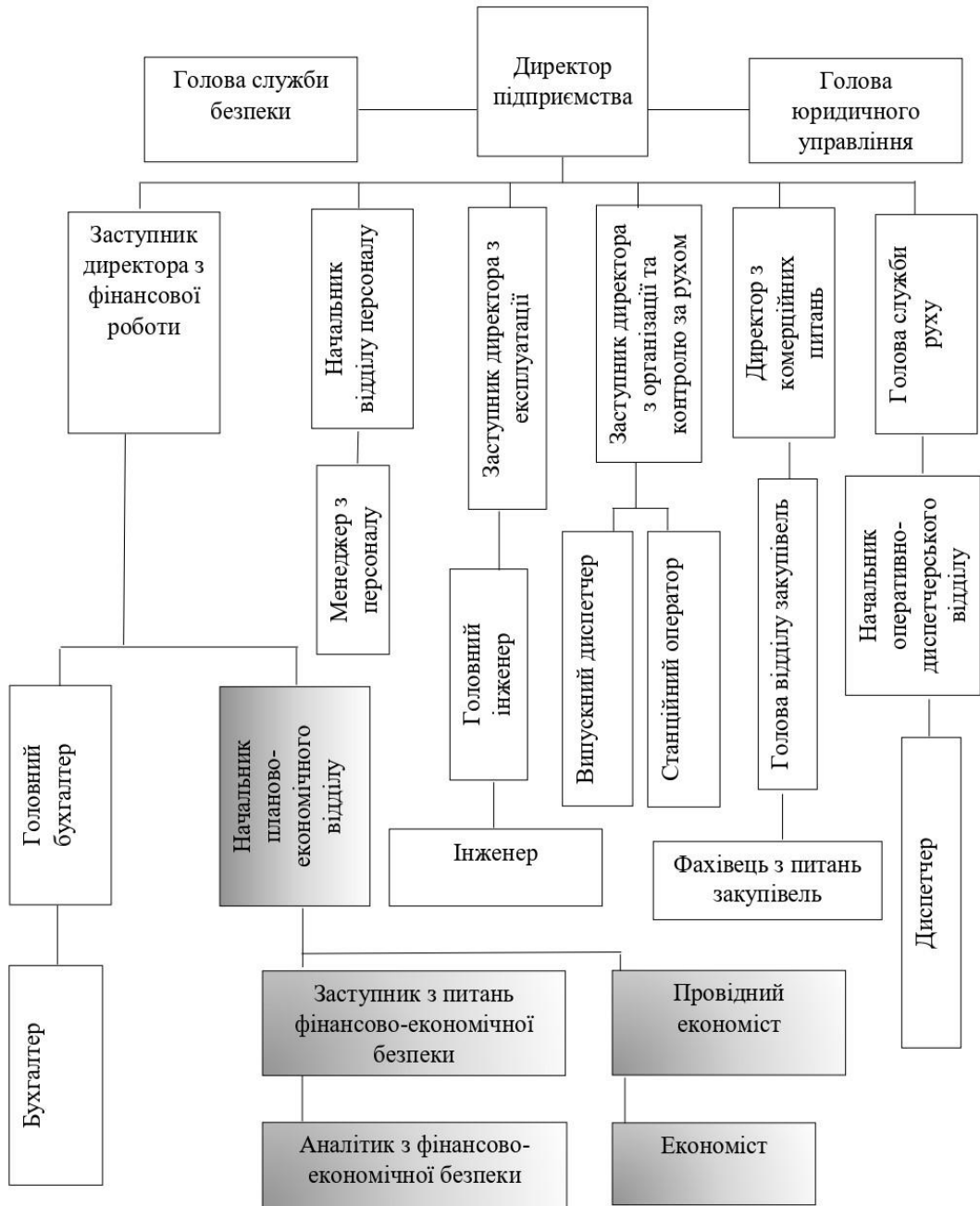
66. Бруханський, Р. Ф. Методика ведення стратегічного фінансового обліку на підприємствах: інжиніринговий аспект [Текст] / Р. Ф. Бруханський // Бухгалтерський облік і аудит. – 2014. – № 8. – С. 18-28

67. Богуцька Л.Т. Система стратегічного управлінського обліку: історія розвитку та завдання впровадження [Текст] / Л.Т.Богуцька // Матеріали II Міжнародної науково-практична конференції «Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку» (м. Чернігів, 30 листопада 2016 р.) : тези доповідей. – Чернігів : Черніг. нац. технол. ун-т, 2016. – С. 42-44

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

### Організаційна структура КП “Дніпровський електротранспорт” ДМР



## ДОДАТОК Б

Баланс (звіт про фінансовий стан) КП “Дніпровський електротранспорт”

ДМР

Актив	Код рядка	2016 р.		2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відношення у % 2020 р. до 2016 р.
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду					
<b>I. Необоротні активи</b>								
Нематеріальні активи	<b>1000</b>	10	10	11	10	9	10	95
первісна вартість	<b>1001</b>	522	551	580	580	277	305	55
накопичена амортизація	<b>1002</b>	512	541	569	570	268	295	55
Незавершені капітальні інвестиції	<b>1005</b>	167838	171606	175375	163643	138686	172555	101
Основні засоби	<b>1010</b>	319413	371325	338237	505672	776190	903809	243
первісна вартість	<b>1011</b>	546914	611464	591015	797895	1137195	1300915	213
знос	<b>1012</b>	227500	240139	252778	292223	361005	397106	165
Інвестиційна нерухомість	<b>1015</b>	-	-	-	-	-	-	-
Довгострокові біологічні активи	<b>1020</b>	-	-	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	<b>1030</b>	-	-	-	-	-	-	-
інші фінансові інвестиції	<b>1305</b>	-	-	-	-	-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	<b>1040</b>	-	-	-	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи	<b>1045</b>	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	<b>1090</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	487261	542942	513623	669325	914885	1076374	198
<b>II. Оборотні активи</b>								
Запаси	<b>1100</b>	65985	82095	82205	123171	147135	181848,5	222
Поточні біологічні активи	<b>1110</b>	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	<b>1125</b>	1303	1376	1448	34204	2268	2495	181
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	<b>1130</b>	1200	1266	1333	774	5000	5500	434
з бюджетом	<b>1135</b>	1118	1180	1242	1143	3804	4184	355

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

у тому числі з податку на прибуток	<b>1136</b>	1077	1137	1197	1048	7	8	1
Інша поточна дебіторська заборгованість	<b>1155</b>	2665	2813	2961	2479	2886	3175	113
Поточні фінансові інвестиції	<b>1160</b>	-	-	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	<b>1165</b>	25598	26131	30664	49043	73693	101062	387
Витрати майбутніх періодів	<b>1170</b>	7	8	8	4	12	13	174
Інші оборотні активи	<b>1190</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	97868	114860	119861	210818	234798	298265	260
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	585128	657802	633484	880143	1149683	1374638	209
<b>Пасив</b>	Код рядка	2016 р.		2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відношення у % 2020 р. до 2016 р.
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду					
<b>I. Власний капітал</b>								
Зареєстрований (пайовий) капітал	<b>1400</b>	522573	547438	597303	767710	905445	1035990	189
Капітал у дооцінках	<b>1405</b>	10689	11283	11877	11590	14695	16165	143
Додатковий капітал	<b>1410</b>	-	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	<b>1415</b>	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	<b>1420</b>	-84920	-95194	105467	183995	-403840	-414224	435
Неоплачений капітал ( )	<b>1425</b>	-	-	-	-	-	-	-
Вилучений капітал ( )	<b>1430</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	448342	463527	503713	595305	516300	637930	138
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>								
Відстрочені податкові зобов'язання	<b>1500</b>	322	340	358	0	0	300	88
Довгострокові кредити банків	<b>1510</b>	74650	109113	0	142101	451615	511777	469
Інші довгострокові зобов'язання	<b>1515</b>	27411	30990	31568	8886	10969	17066	55
Довгострокові забезпечення	<b>1520</b>	0	0	0	0	0	0	0
Цільове фінансування	<b>1525</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	102383	140443	31568	150987	462584	529142	377

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b> Короткострокові кредити банків	<b>1600</b>	-	-	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: · довгостроковими зобов'язаннями	<b>1610</b>	2510	6305	-	8324	13932	15325	243
· товари, роботи, послуги	<b>1615</b>	25900	27339	28778	56438	66868	73555	269
· розрахунками з бюджетом	<b>1620</b>	2295	2423	2550	3088	722	794	33
· у тому числі з податку на прибуток	<b>1621</b>	-	-	-	-	-	-	-
· розрахунками зі страхування	<b>1625</b>	3407	3597	3786	3135	2736	3010	84
· розрахунками з оплати праці	<b>1630</b>	13144	13874	14604	12875	13025	14328	103
Поточні забезпечення	<b>1660</b>	24597	25964	27330	28999	31114	34225	132
Доходи майбутніх періодів	<b>1665</b>	18375	19396	20417	20029	41065	45172	233
Інші поточні зобов'язання	<b>1690</b>	664	701	738	963	1282	1410	201
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	90893	99598	98203	133851	170799	187818	189
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	641618	703568	633484	880143	1149683	1354891	193

## ДОДАТОК В

Стаття звіту	Код рядка ф.2	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відношення у % 2020 р. до 2016 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	<b>2000</b>	111701	117580	166516	137000	150700	135
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	<b>2050</b>	648563	682698	745516	840549	924604	143
<b>Валовий: прибуток</b>	<b>2090</b>	-	-	-	-	-	-
збиток	<b>2095</b>	536862	565118	579000	703549	773904	144
Інші операційні доходи	<b>2120</b>	559902	589371	607992	682837	751121	134
Адміністративні витрати	<b>2130</b>	59198	62314	68730	76175	83793	142
Витрати на збут	<b>2150</b>	422	444	408	312	343	81
Інші операційні витрати	<b>2180</b>	29471	31022	37446	110995	122095	414
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	<b>2190</b>	-	-	-	-	-	-
збиток	<b>2195</b>	66051	69527	77592	208194	229013	347
Дохід від участі в капіталі	<b>2200</b>	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	<b>2220</b>	5445	5732	910	335	369	7
Інші доходи	<b>2240</b>	4306	4533	3728	2151	2366	55
Фінансові витрати	<b>2250</b>	3684	3878	4074	14003	15403	418
Витрати від участі в капіталі	<b>2255</b>	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	<b>2270</b>	86	91	146	134	147	171
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	<b>2290</b>	-	-	-	-	-	-
збиток	<b>2295</b>	60702	63231	77174	219845	244028	402
Витрати (дохід) з податку на прибуток	<b>2300</b>	-	-	-	-	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	<b>2305</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	<b>2350</b>	-	-	-	-	-	-
збиток	<b>2355</b>	60069	63231	77174	219845	241830	403
Операційні витрати	<b>2550</b>	737616	776438	852100	1028031	1130834	153
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	<b>2610</b>	-	-	-	-	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	<b>2650</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Довідково</b>							
Середньоспиксова чисельність працівників, осіб		3481	3521	3791	3734	3756	108
Ринкова вартість 1 простої акції, грн.		-	-	-	-	-	-

Звіт про фінансові результати КП “Дніпровський електротранспорт” ДМР

ДОДАТОК Д  
Примітки до фінансової звітності  
КП “Дніпровський електротранспорт” ДМР

Код рядка ф № 5	СТАТТЯ ЗВІТУ	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відношення у % 2020 р. до 2016 р.
260	<b>II. Основні засоби, тис. грн.</b> гр.5 Надійшло за рік	51912	-33088	167435	270518	127619	246
260	гр.6 Переоцінка (дооцінка, уцінка) первісної (переоціненої) вартості	240139	252778	292223	361005	397106	165
260	гр.8 Вибуло за рік (первісна (переоцінена) вартість)	12639	12639	39445	68782	36101	286
260	гр.11 Втрати від зменшення корисності	-	-	-	-	-	-
260	гр.12 Інші зміни за рік первісної (переоціненої) вартості	-	-	-	-	-	-

**Аналіз руху та функціонального стану основних засобів**

№ з/п	Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відношення у % (відхилення, +/-) 2020р. до 2016р.
<i>Вихідна інформація, тис. грн</i>							
1	Вартість основних засобів на початок року	546913,5	611464,3	591015,0	797895,0	1137195,0	207,93
2	Надійшло за рік	292051,0	219689,9	459658,0	631523,0	524724,5	179,67
3	Вибуло за рік	12638,9	12638,9	39445,0	68782,0	36100,5	285,63
4	Вартість основних засобів на кінець року	611464,3	591015,0	797895,0	1137195,0	1300914,5	212,75
5	Нараховано амортизації за рік	12638,9	12638,9	39445,0	68782,0	36100,5	285,63
6	Знос основних засобів: а) на початок року	227500,2	240139,1	252778,0	292223,0	361005,0	158,68
	б) на кінець року	240139,1	252778,0	292223,0	361005,0	397105,5	165,36
<i>Показники руху основних засобів</i>							
7	Річний приріст(+) або зменшення(-), тис.грн.	64550,75	-20449,25	206880,00	339300,00	163719,50	253,63
8	Темп зростання (зниження), %	111,80	96,66	135,00	142,52	114,40	2,59
9	Темп приросту (зменшення), %	11,80	-3,34	35,00	42,52	14,40	2,59
10	Коефіцієнт оновлення, %	47,76	37,17	57,61	55,53	40,34	-7,43
11	Коефіцієнт вибуття, %	2,31	2,07	6,67	8,62	3,17	0,86
12	Період оновлення (можливого повного вибуття), років	2,20	2,85	1,96	2,13	2,69	0,49
13	Коефіцієнт заміни (простого відтворення),%	4,33	5,75	8,58	10,89	6,88	2,55
14	Коефіцієнт розширення (розширеного відтворення), %	22,10	-9,31	45,01	53,73	31,20	9,10
15	Період обороту, років	45,83	47,57	17,61	14,07	33,77	73,69

ДОДАТОК Е

<i>Показники функціонального стану основних засобів</i>							
16	Коефіцієнт зносу, %: а) на початок року	41,60	39,27	42,77	36,62	31,75	-9,85
	б) на кінець року	43,91	41,34	49,44	45,24	34,92	-8,99
17	Коефіцієнт придатності,%: а) на початок року	58,40	60,73	57,23	63,38	68,25	-126,66
	б) на кінець року	56,09	58,66	50,56	54,76	65,08	8,99

Аналіз показників фінансової діяльності

№ з/п	Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відношення у % 2020 р. до 2016 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	111701,00	117580,00	166516,00	137000,00	150700,00	134,91
2	Операційні витрати, у тому числі: а) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	648563,10	682698,00	745516,00	840549,00	924603,90	142,56
	б) адміністративні витрати;	59198,30	62314,00	68730,00	76175,00	83792,50	141,55
	в) витрати на збут;	421,80	444,00	408,00	312,00	343,20	81,37
	г) інші операційні витрати.	29470,90	31022,00	37446,00	110995,00	122094,50	414,29
3	Валовий прибуток (збиток)	-536862,10	-565118,00	-579000,00	-703549,00	773903,90	144,15
4	Валовий прибуток (збиток) у % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-480,62	-480,62	-347,71	-513,54	-513,54	-32,92
5	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	66050,65	69527,00	77592,00	208194,00	229013,40	346,72
6	Фінансові та інвестиційні доходи	9751,75	10265,00	4638,00	2486,00	2734,60	28,04
7	Фінансові та інвестиційні витрати	3770,55	3969,00	4220,00	14137,00	15550,70	412,43
8	Фінансовий результат до оподаткування	60701,76	63231,00	77174,00	219845,00	244027,95	402,01
9	Витрати (дохід) з податку на прибуток	-	-	-	-	-	-
10	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-	-	-	-	-
11	Чистий прибуток (збиток)	60069,45	63231,00	77174,00	219845,00	241829,50	181760,05

ДОДАТОК К

12	Чистий прибуток (збиток) у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	53,78	53,78	46,35	160,47	160,47	106,69
16	Чистий прибуток (збиток) у % до валового прибутку (збитку)	-11,19	-11,19	-13,33	-31,25	-31,25	-20,06

### Аналіз показників фінансової стійкості

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відношення у % 2020 р. до 2016 р.
1. Показники структури капіталу								
1.1	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,66	0,79	0,68	0,45	0,47	71,47
1.2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,34	0,21	0,32	0,55	0,53	155,10
1.3	Коефіцієнт фінансування	>1	1,93	3,87	2,09	0,82	0,89	46,08
1.4	Коефіцієнт фінансового ризику	<1	0,52	0,26	0,48	1,23	1,12	217,03
1.5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Зменшення	0,77	0,94	0,80	0,53	0,55	71,22
1.6	Коефіцієнт структури залученого капіталу	Збільшення	0,59	0,25	0,53	0,73	0,74	126,14
2. Показники стану оборотних активів								
2.1	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільшення	61028,20	22016,00	76967,00	63999,00	90698,90	148,62
2.2	Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	>0,1	0,53	0,18	0,37	0,27	0,30	57,23
2.3	Коефіцієнт забезпеченості запасів	>0,5	0,74	0,27	0,62	0,43	0,50	67,09
2.4	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Збільшення	0,02	0,03	0,03	0,04	0,05	197,72

ДОДАТОК Л

3. Показники стану основного капіталу								
3.1	Коефіцієнт реальної вартості майна	Збільшення	0,69	0,66	0,71	0,80	0,79	114,58
3.2	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	Збільшення	0,56	0,53	0,57	0,68	0,66	116,47
3.3	Коефіцієнт накопичення амортизації	Збільшення	0,39	0,43	0,37	0,32	0,31	77,66
3.4	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	Збільшення	0,21	0,23	0,31	0,26	0,28	130,99

### Аналіз показників ліквідності підприємства

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відношення у % (відхилення,+;-) 2020р. до 2016р.
1. Оцінка ліквідності								
1.1	Високоліквідні активи (А1)	≥П1	26130,80	30664,00	49043,00	73693,00	101062,30	386,76
1.2	Середньоліквідні активи (А2)	≥П2	7771,95	8181,00	39648,00	13965,00	15361,50	197,65
1.3	Низьколіквідні активи (А3)	≥П3	82094,75	82205,00	123171,00	147135,00	181848,50	221,51
1.4	Найбільш строкові зобов'язання (П1)	≤А1	47232,10	49718,00	75536,00	83351,00	91686,10	194,12
1.5	Короткострокові зобов'язання (П2)	≤А2	32969,60	28068,00	38286,00	46328,00	50960,80	154,57
1.6	Довгострокові зобов'язання (П3)	≤А3	140442,70	31926,00	150987,00	462584,00	529142,40	376,77
2. Оцінка платоспроможності								
2.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥0,2	0,26	0,31	0,37	0,43	0,54	205,09
2.2	Проміжний коефіцієнт покриття	≥0,7	0,34	0,40	0,66	0,51	0,62	182,10
2.3	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	≥2	1,15	1,22	1,57	1,38	1,59	137,70
2.4	Коефіцієнт загальної платоспроможності	Збільшення	2,74	4,87	3,09	1,82	1,92	69,97

ДОДАТОК М

3. Оцінка оборотності оборотних активів								
3.1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	111701,00	117580,00	166516,00	137000,00	150700,00	134,91
3.2	Середньорічна вартість оборотних активів	-	106364,03	117356,68	165333,50	222800,00	266525,30	250,58
3.3	Коефіцієнт обертання оборотних активів	Збільшення	1,05	1,00	1,01	0,61	0,57	53,84
3.4	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	Зменшення	0,95	1,00	0,99	1,63	1,77	185,73
3.5	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	Зменшення	343	359	357	585	637	186

Рейтингова оцінка фінансового стану підприємства

№ з/п	Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		Питома вага (Vi, %) в інтегрованому показнику
		Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	
<b>1</b>	<b>Показники ліквідності</b>											
1.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	1,15	8	1,22	8	1,57	10	1,38	9	1,59	10	8
1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,34	5	0,40	5	0,66	8	0,51	7	0,62	8	8
<b>2</b>	<b>Показники ділової активності</b>											
2.1	Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	24,39	10	24,42	10	51,70	10	70,44	9	35,03	10	9
2.2	Період оборотності оборотних виробничих фондів та готової продукції і товарів, днів	40,52	10	46,69	10	42,00	10	42,32	10	43,08	10	9
2.3	Період оборотності активів, днів	1469,43	0	1480,72	0	1188,01	0	1460,50	0	1378,64	0	9
<b>3</b>	<b>Показники фінансової незалежності</b>											
3.1	Коефіцієнт фінансової незалежності, % (коефіцієнт концентрації залученого капіталу)	34,12	9	20,53	10	32,36	9	55,09	8	52,92	8	9
3.2	Частка оборотних активів, сформованих за рахунок власних коштів, % (коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів)	53,13	10	18,37	8	36,51	10	27,26	9	30,41	9	9

ДОДАТОК Н

<b>4</b>	<b><i>Показники рентабельності</i></b>												
4.1	Рентабельність продажу, %	-54,34	0	-53,78	0	-46,35	0	-160,47	0	-161,93	0	9	
4.2	Рентабельність активів, % (загальна рентабельність (збитковість) капіталу)	-9,03	0	-9,46	0	-10,19	0	-21,66	0	-19,49	0	9	
4.3	Рентабельність капіталу, % (загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу)	-13,31	0	-13,07	0	-14,04	0	-39,55	0	-42,28	0	9	
<b>5</b>	<b><i>Інші показники</i></b>												
5.1	Знос основних засобів, % (коефіцієнт зносу основних засобів)	39,27	9	42,77	8	36,62	9	31,75	9	30,53	9	7	
5.2	Частка простроченої кредиторської заборгованості, %	2,26	9	2,34	9	10,84	7	11,69	7	8,26	8	5	
	<b><i>Інтегрований показник фінансового стану</i></b>	<b>5,63</b>		<b>5,47</b>		<b>5,93</b>		<b>5,50</b>		<b>5,80</b>		<b>100</b>	
	<b><i>Рейтинг фінансового стану КП "ДНІПРОВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОТРАНСПОРТ" ДМР</i></b>							<b>5,67</b>					