

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

В.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доцент

_____ **Ольга ГУБАРИК**
« ____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Удосконалення механізму управління економічною безпекою
підприємства»

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною
безпекою»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Здобувачка

Григор'єва Н.П.

Науковий керівник,
д.держ.упр., професор

Васильєва Л.М.

науковий ступінь, посада

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку і фінансів

Кафедра: Обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

Освітньо-професійна програма: «Управління фінансово-економічною безпекою»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Григор'євій Наталії Петрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства»

Науковий керівник: Васільєва Леся Миколаївна, д.держ.упр., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «20» листопада 2023 року № 3508 _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 09.02.2024

3. Вихідні дані до роботи: підручники, наукові статті, монографії та інші академічні джерела, пов'язані з темою дослідження, Інтернет-сайти, нормативно-правові акти, звіти підприємства річні звіти СПП «Чумаки».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методичні основи механізму управління економічною безпекою підприємства. Формування механізму управління економічною безпекою підприємства. Удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Основні методи механізму управління економічною безпекою підприємства. Аналітичне вирівнювання показників дохідності діяльності СПП «Чумаки». Складові забезпечення економічної безпеки СПП «Чумаки». Формування стратегії управління економічною безпекою підприємства. Основні заходи з підвищення економічної безпеки підприємства. Механізм управління економічною безпекою підприємства. Напрями удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства. Базові інструменти, що реалізуються механізмом управління економічною безпекою СПП «Чумаки».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____ березень 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності СПП «Чумаки» та надати характеристику роботи служби економічної безпеки та здійснити оцінку стану окремих її складових	Березень 2023	
2	Теоретико-методичні основи механізму управління економічною безпекою підприємства.	Травень 2023	
3	Формування механізму управління економічною безпекою підприємства.	Липень 2023	
4	Удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства.	Жовтень 2023	
5	Вступ. Висновки і пропозиції. Оформлення кваліфікаційної роботи	Січень 2024	

Здобувачка _____
(підпис)

_____ Григор'єва Н.П.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

_____ Васільєва Л.М.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття та значення економічної безпеки підприємства	9
1.2. Принципи, функції та методи механізму управління економічної безпеки підприємства	13
1.3. Підходи до формування механізму управління економічною безпекою підприємства	18
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Оцінка фінансово-економічної діяльності СПП «Чумаки»	24
2.2. Оцінка роботи служби економічної безпеки підприємства та її стану за окремими складовими	30
2.3. Складові механізму управління економічною безпекою СПП «Чумаки»	37
Висновки до другого розділу	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	43
3.1. Формування стратегії управління економічною безпекою підприємства	43
3.2. Основні напрями удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства	49
3.3. Економіко-математичні аспекти удосконалення управління економічною безпекою в СПП «Чумаки»	55
Висновки до третього розділу	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	73

РЕФЕРАТ

Тема «Удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства»

Кваліфікаційна робота: 67 ст. основного тексту, 8 табл., 11 рис., 1 додаток, 51 літературне джерело.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства.

Методи дослідження. Використано діалектичний метод як теоретико-методична основа для удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства. При вирішенні наведених завдань у роботі застосовувалися наступні методи: абстрактно-логічний, системний аналіз, SWOT-аналіз, економіко-математичний, спеціальні методи оцінки економічної безпеки підприємства та інші.

Узагальнено теоретико-методичні основи механізму управління економічною безпекою підприємства. Здійснено аналіз фінансово-економічної діяльності СПП «Чумаки» та надано характеристику роботи служби економічної безпеки та здійснити оцінку стану окремих її складових. Визначено складові механізму управління економічною безпекою СПП «Чумаки». Запропоновано підходи до формування стратегії управління економічною безпекою підприємства. Визначено основні напрями удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства. Запропоновано економіко-математичні аспекти удосконалення управління економічною безпекою в СПП «Чумаки».

Результати впроваджені в діяльність СПП «Чумаки».

Ключові слова

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, МЕХАНІЗМ, ПІДПРИЄМСТВО, РИЗИКИ, СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ

ANNOTATION

Topic «Improving the economic security management mechanism of the enterprise»

Qualification work: 67 st. of the main text, 8 tables, 11 figures, 1 appendix, 51 literary sources.

The object of the research is the process of managing the economic security of the enterprise.

The subject of the study is theoretical and practical approaches to improving the mechanism of managing the economic security of the enterprise.

Research methods. The dialectical method is used as a theoretical and methodological basis for improving the mechanism of managing the economic security of the enterprise. The following methods were used to solve the above tasks: abstract-logical, system analysis, SWOT-analysis, economic-mathematical, special methods of assessing the economic security of the enterprise and others.

The theoretical and methodological foundations of the economic security management mechanism of the enterprise are summarized. An analysis of the financial and economic activity of APE «Chumaki» was carried out, a description of the work of the economic security service was provided, and an assessment of the state of its individual components was carried out. The components of the economic security management mechanism of APE «Chumaki» have been determined. Approaches to the formation of a strategy for managing the economic security of the enterprise are proposed. The main areas of improvement of the economic security management mechanism of the enterprise have been determined. The economic-mathematical aspects of improving the management of economic security in SPP «Chumaki» are proposed.

The results are implemented in the activity of agricultural private enterprise «Chumaki».

Keywords

ECONOMIC SECURITY, MECHANISM, ENTERPRISE, RISKS, STRATEGY, MANAGEMENT

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається тим, що в останні роки розвиток економіки знаходиться під впливом значної кількості несприятливих факторів, що загострює проблеми забезпечення економічної безпеки всіх рівнях господарської системи. Виникли та загострилися нові загрози та ризики економічної безпеки, змінився їх склад та інтенсивність прояву. При цьому їх вплив на різні сектори та галузі економіки неоднаково, що породжує дисбаланси у забезпеченні економічної безпеки різних груп підприємств, які належать до різних галузей. Управління економічною безпекою підприємства здійснюється з метою забезпечення стабільності, успішності та розвитку підприємства в умовах складної економічної ситуації.

Управління забезпечення економічної безпеки – ключова передумова успішного соціально-економічного розвитку, у зв'язку з чим дослідженню даної проблеми присвячено дослідження низки авторів: Алькема В.Г., Баланюк І.Ф., Балджи М.Д., Копитко М. І., Котова І. М., Лаптев С.М., Максимюк М.М., Сідак В.С., Тарасова К. І., Хімич О.В., Череп А.В., Шматко М.О. та ін. При цьому до тепер не сформовано комплексного підходу щодо механізму управління економічною безпекою підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та розробка науково-методичного апарату формування механізму управління економічною безпекою підприємства.

У рамках досягнення зазначеної мети сформовані та вирішено такі завдання:

– узагальнити теоретико-методичні основи механізму управління економічною безпекою підприємства;

– провести аналіз фінансово-економічної діяльності СПП «Чумаки», надати характеристику роботи служби економічної безпеки та здійснити оцінку її стану за певними складовими;

– визначити складові механізму управління економічною безпекою на підприємстві;

– запропонувати підхід до формування стратегії управління економічною безпекою підприємства;

– визначити основні напрями удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства;

– запропонувати економіко-математичні аспекти удосконалення управління економічною безпекою підприємства.

Об’єктом дослідження є процес управління економічною безпекою підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні підходи до удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства.

Методи дослідження. Використано діалектичний метод як теоретико-методична основа для удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства. При вирішенні наведених завдань у роботі застосовувалися наступні методи: абстрактно-логічний, системний аналіз, SWOT-аналіз, економіко-математичний, спеціальні методи оцінки економічної безпеки підприємства та інші.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали підручники, наукові статті, монографії та інші академічні джерела, пов’язані з темою дослідження, веб-сайти, нормативно-правові акти, звіти підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні напрямів удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства, а саме:

удосконалено:

- методичний підхід до формування стратегії управління економічною безпекою підприємства шляхом виділення вимоги яким повинна відповідати стратегія: комплексність та системність; адаптивність та гнучкість; ефективність та економічність; комунікативність та інформаційна відкритість; цілісність та взаємодія з іншими системами;

набуло подальшого розвитку:

- напрями удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства в розрізі методів та інструментів: правові та інституційні - формування служби економічної безпеки та його інтеграція в управління підприємством; інформаційні - формування ефективного механізму реагування на ризики інформаційної безпеки; економічні - посилення економічного використання ресурсів компанії та розвиток бізнесу; соціальні та психологічні - підвищення мотивації співробітників в системі економічної безпеки

- підходи до формування механізму управління економічною безпекою підприємства, який передбачає система взаємопов'язаних методів, процедур, інструментів та стратегій, які спрямовані на забезпечення стійкості, захищеності та успішності підприємства в умовах економічних ризиків та невизначеності;

- підхід щодо застосування методів динамічного програмування для удосконалення системи управління економічною безпекою підприємства по чотирьох напрямках: впровадження інформаційних технологій, оптимізація процесів управління, навчання та розвиток персоналу, впровадження стратегічного підходу.

Апробація одержаних результатів. Певні результати проведеного дослідження обговорювалися на конференціях: «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, 2023 р.), «Молодь, наука, бізнес традиційні й нові аспекти досліджень» (м. Дніпро, 2023 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 статтю (періодичне видання категорії Б), загальним обсягом 0,5 ум. друк. арк.

Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції, додатки, список використаних джерел 51 найменування, містить 8 таблиць, 11 рисунків, 1 додаток. Основний зміст роботи викладено на 67 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення економічної безпеки підприємства

Дослідження основ економічної безпеки було сформовано на основі принципів та підходів економічної теорії. Трактуювання терміну «безпека» з грецької означає – «відсутність небезпеки, стійкість або надійність» [14]. Це слово використовувалося для вираження стану, коли людина чи об'єкт знаходиться в безпеці від потенційних небезпек або загроз. Поняття «економічна безпека» виникло у зв'язку із потребою аналізу та захисту економічних інтересів країн під час різних етапів їхнього розвитку. Немає конкретної особи чи країни, яка вперше ввела це поняття, оскільки воно розвивалося внаслідок потреб суспільства та відповідно до еволюції економічних та політичних подій.

Проте можна вказати, що ідеї та концепції, пов'язані із забезпеченням економічної безпеки, стали активно розвиватися у другій половині ХХ століття. Період після Другої світової війни, особливо часи Холодної війни, визначалися геополітичними конфліктами та економічною конкуренцією між світовими державами.

Різні країни, зокрема в рамках своїх стратегій національної безпеки, почали активно вивчати та впроваджувати концепції економічної безпеки для захисту своїх інтересів у сфері економіки [7]. У цьому контексті, поняття економічної безпеки стало однією з ключових складових концепції загальної національної безпеки для багатьох країн.

Отже, розвиток поняття економічної безпеки визначався не конкретною особою чи країною, а складністю глобальних подій та потреб сучасного суспільства.

Щодо поняття «економічна безпека підприємства» (ЕБП) то воно

виникає внаслідок взаємодії економічних, фінансових, менеджерських та інших аспектів функціонування підприємства. Немає конкретної особи чи дати, яка вперше ввела це поняття, оскільки воно розвивалося в контексті корпоративного управління та бізнес-стратегій протягом часу.

Проте можна сказати, що питання економічної безпеки підприємства стало актуальним у другій половині ХХ століття, коли бізнес-середовище стало більш складним і конкурентним [17]. Управління ризиками, фінансова стійкість та забезпечення ефективності операцій стали ключовими аспектами стратегічного управління підприємствами.

Розглядати розвиток поняття економічної безпеки підприємства можна через роботи вчених, менеджерів та консультантів у галузі корпоративного управління, стратегічного планування та управління ризиками. Це поняття використовується в бізнес-середовищі для позначення комплексу заходів, спрямованих на забезпечення стійкості та успішності підприємства в умовах невизначеності і змін.

Зазначимо, що поняття економічної безпеки підприємства - це складний і еволюційний процес, який виникає з практики управління і вивчення досвіду різних компаній та фахівців у сфері бізнесу.

Відмітимо, що у науковій літературі існує велика кількість різних підходів до поняття «економічна безпека підприємства». Кіпчарська Я.М. наголошує, що ЕБП це здатність підприємства забезпечити достатній рівень ліквідності та фінансову стійкість для подолання фінансових труднощів та ризиків [22].

Як наголошують Гапак Н.М., Дочинець І.В. «економічна безпека - це ефективне управління ризиками, пов'язаними зі змінами на ринку, конкуренцією, зміною вартості ресурсів та ін., що можуть впливати на діяльність підприємства» [6].

Як відмічають Черниш О.В., Тарасенко І.О. економічна безпека підприємства - це стан його функціонування, який забезпечує стійкість,

здатність витримувати економічні труднощі та впроваджувати ефективні заходи для запобігання та подолання ризиків, загроз і викликів, які можуть виникнути в економічному середовищі [45].

Основне значення економічної безпеки підприємства полягає у забезпеченні стійкості, витривалості та успішності його діяльності в умовах непередбачуваних економічних обставин.

На думку Ярославського А.О. та Правдюк Н.Л. «ЕБП означає його здатність забезпечити стійкий прибуток та фінансову стійкість в умовах конкуренції та економічних труднощів» [50]. Як зазначає Кантор Н. Ю. з точки зору стратегічного управління, економічна безпека підприємства визначається його здатністю досягати своїх стратегічних цілей та адаптуватися до змін на ринку та економічному середовищі [21].

Голиков І.В., розглядає макроекономічний підхід до трактування ЕБП. З цієї точки зору, економічна безпека підприємства визначається його внутрішньою стійкістю та здатністю адаптуватися до зовнішніх економічних умов. Вона пов'язана зі стабільністю національної економіки, рівнем інфляції, курсом валюти, фінансовою політикою держави та іншими макроекономічними факторами [13].

Економічна безпека підприємства «...визначається його фінансовою стійкістю та здатністю виконувати свої фінансові зобов'язання, включаючи виплати кредитів, дивідендів та заробітну плату працівникам» [46].

Ключове значення ЕБП заключається в його здатності до самостійного функціонування та успішного розвитку в умовах економічних труднощів та невизначеності. Це важливий фактор для досягнення стабільності, росту та конкурентоспроможності підприємства на ринку

Отже, поняття «економічна безпека підприємства» не має єдиного універсального визначення і може інтерпретуватися різними авторами та в різних контекстах. Розмаїття підходів обумовлене різними науковими школами, практичним досвідом підприємств, а також змінами у

економічному середовищі. Узагальнивши підходи до розуміння сутності категорії «економічна безпека підприємства» можемо навести основні аспекти цього поняття (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Узагальнені аспекти та підходи до розуміння економічної безпеки підприємства

Цей різноманітний підхід свідчить про складність і багатогранність питань, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки підприємства, і відображає різні вимоги та особливості різних галузей та конкретних умов діяльності підприємств.

Таким чином, економічна безпека підприємства є ключовим аспектом його життєздатності та успішної діяльності в умовах змінного економічного середовища підприємства та полягає у його здатності ефективно функціонувати в умовах невизначеності та ризику, забезпечуючи

стабільність, стійкість та успішність її діяльності.

1.2. Принципи, функції та методи механізму управління економічної безпеки підприємства

Механізм управління економічною безпекою підприємства – це система взаємодіючих елементів, методів, процедур та інструментів, спрямованих на забезпечення стійкості та захисту підприємства в умовах економічної невизначеності, ризиків і змін. Основною метою механізму управління економічною безпекою є забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Слід зазначити, що необхідність у механізмі забезпечення економічної безпеки – це не перебільшення, тому що існують економічні інтереси, які можуть бути різними залежно від виду підприємств та беруть свій початок в економічній небезпеці чи загрозі (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Причинно-наслідковий зв'язок механізму економічної безпеки

Механізм управління економічною безпекою повинен бути гнучким та адаптивним, спроможним враховувати зміни в економічному оточенні та вчасно реагувати на них для забезпечення сталого розвитку підприємства й забезпечення ефективного функціонування та захисту від ризиків.

Як відмічає Наумено Є.Ю. «розробка механізму управління економічною безпекою є індивідуальною для кожного підприємства, що потребує врахування його стратегічних цілей і вирішення комплексу складних та багатоаспектних завдань» [27].

Ми погоджуємося з даним твердженням, що розробка механізму управління економічною безпекою є індивідуальним завданням для кожного підприємства. Кожне підприємство має свою унікальну структуру, особливості діяльності, ринковий контекст та рівень ризиків. Тому, розробка ефективного механізму управління економічною безпекою повинна враховувати конкретні потреби та умови саме цього підприємства.

Формування механізму управління економічною безпекою підприємства базується на ряді основних принципів, які допомагають забезпечити ефективність, стабільність та адаптивність підприємства в умовах економічної невизначеності та змін [40]. Ці принципи допомагають створити цілісний та ефективний механізм управління економічною безпекою, спрямований на досягнення стійкості, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Як зазначає Хіміч О.В. одним із основних принципів є «повна підконтрольність системи забезпечення економічної безпеки керівництву та інтереси системи забезпечення економічної безпеки повинні бути підпорядковані загальним інтересам всього підприємства» [44]. Васечко Л.І. виділяє принцип «цілеспрямованості, тобто всі заходи економічної безпеки базуються на інтересах підприємства та спрямовуватись на захист видів діяльності, які в даний час виконує підприємство» [9]. Белялов Т.Е., Корінь І.В. вказують на принцип «обов'язкової диференціації заходів - вибір заходів для подолання виниклих загроз відбувається залежно від характеру загрози і ступеня тяжкості наслідків її реалізації» [4]. На думку Петряєва З.Ф. одним із принципів є принцип активності «маневрування наявними силами засобами з метою концентрування їх для вирішення найважливіших завдань щодо забезпечення безпеки підприємства і створення сприятливих умов для його розвитку» [32]. Костюк В. наголошує на присутності принципу економічної доцільності «усі витрати на створення системи безпеки повинні окупатися прибутком, отриманим підприємством унаслідок здійснення заходів щодо протидії загрозам і ризикам» [24].

На нашу думку, формування механізму управління економічною безпекою підприємства має ґрунтуватися на таких принципах:

- комплексність та системність. Управління економічною безпекою повинно бути комплексним і охоплювати всі аспекти діяльності підприємства. Системний підхід передбачає розгляд підприємства як системи, в якій різні елементи взаємодіють та впливають один на одного;

- проактивність та адаптивність. Механізм управління має передбачати можливі ризики та виклики заздалегідь, а не реагувати на них після виникнення. Здатність підприємства ефективно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- ризик-орієнтованість. Зосередження на ідентифікації, аналізі та управлінні ризиками, що можуть впливати на економічну безпеку підприємства. Розробка стратегій для зменшення можливих загроз та ефективного реагування на негативні впливи;

- стратегічність [37]. Управління економічною безпекою повинно бути вбудоване у стратегічне управління підприємством. Розробка стратегій, які сприяють досягненню конкурентних переваг та сталого розвитку;

- достовірність та відкритість інформації. Забезпечення достовірної та вчасної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Засновано на прозорості та відкритості в обміні інформацією як всередині підприємства, так і зовні;

- сталість та ефективність [1]. Забезпечення постійної стійкості фінансового стану та ефективності управлінських рішень. Спрямовано на створення механізмів, які дозволяють підприємству витримувати труднощі та розвиватися в умовах невизначеності;

- соціальна відповідальність. Врахування інтересів різних стейкхолдерів та взаємодія з соціальним середовищем. Врахування соціальних вимог та норм при прийнятті управлінських рішень;

- законність. Дотримання законодавства та використання правових засобів для захисту економічних інтересів підприємства.

Ці принципи можуть слугувати основою для розробки імплементації механізму управління економічною безпекою підприємства в конкретних умовах його функціонування.

Механізм управління економічною безпекою підприємства включає ряд функцій, які спрямовані на забезпечення стійкості та захист від ризиків [25]. Основні функції в механізмі управління економічною безпекою підприємства включають: аналітична функція - аналіз економічного середовища, внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть впливати на безпеку підприємства, оцінка ризиків та ідентифікація потенційних загроз; прогнозна функція - прогнозування можливих змін у економічному середовищі та їхній вплив на підприємство, визначення майбутніх тенденцій та ризиків; планувальна функція - розробка стратегій та планів для забезпечення економічної безпеки, визначення конкретних заходів та ресурсів, необхідних для реалізації стратегій; контрольна функція. впровадження системи моніторингу та контролю за ключовими показниками економічної безпеки. вчасна ідентифікація відхилень від стратегій та планів.

На думку Орлик О.В. до функцій механізму управління економічною безпекою можна віднести і адаптаційну функцію - здатність швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, розвиток механізмів адаптації до нових умов та викликів; захисна функція - розробка та впровадження заходів для захисту від потенційних загроз та ризиків, створення резервних планів та заходів з мінімізації можливих втрат; інноваційна функція - сприяння розвитку та впровадженню інноваційних рішень для поліпшення економічної безпеки, стимулювання пошуку нових можливостей та ринкових позицій; освітньо-інформаційна функція - підвищення рівня усвідомленості та освіченості персоналу з питань економічної безпеки, забезпечення доступу до необхідної інформації для прийняття обґрунтованих рішень [31].

Ці функції взаємодіють та доповнюють одна одну для створення ефективного механізму управління економічною безпекою підприємства.

Механізм управління економічною безпекою підприємства включає в себе різноманітні методи, які використовуються для реалізації функцій та досягнення стратегічних цілей. Основні методи механізму управління економічною безпекою підприємства наведено на рис. 1.3:



Рис. 1.3. Основні методи механізму управління економічною безпекою підприємства

Ці методи об'єднуються в комплексний підхід для забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства в різних сферах його діяльності.

Отже, механізм управління економічною безпекою є динамічним і адаптивним, він вимагає постійного оновлення та оптимізації для

ефективного функціонування підприємства в умовах мінливого середовища.

1.3. Підходи до формування механізму управління економічною безпекою підприємства

Одним з найбільш важливих елементів безпеки підприємства є механізм його забезпечення, який є сукупністю нормативних правових актів і норм, мотивації та стимулів, методів, заходів та засобів, за допомогою яких забезпечується досягнення цілей безпеки та вирішення пріоритетних завдань. Формування механізму управління економічною безпекою підприємства - це складний процес, який передбачає визначення цілей, розробку стратегій та впровадження конкретних заходів для захисту інтересів підприємства в умовах економічної невизначеності та ризиків.

Виділяють декілька підходів щодо формування механізму управління економічною безпекою підприємства, зокрема:

Комплексний підхід є одним із ключових підходів до формування механізму управління економічною безпекою підприємства. Цей підхід передбачає систематичне врахування всіх аспектів діяльності підприємства та різноманітних чинників, що можуть впливати на його економічну безпеку.

На думку, Шматко М.О., Череп А.В. основними рисами комплексного підходу до управління економічною безпекою підприємства є [48]: всебічність, розглядає всі аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансовий, виробничий, кадровий, маркетинговий, інноваційний та інші аспекти; взаємодія компонентів, визнає важливість взаємодії та зв'язків між різними елементами організації для досягнення загальних цілей; збалансований підхід, спрямований на створення збалансованого механізму управління, який охоплює всі сфери діяльності підприємства; синергія, сприяє створенню синергії між різними компонентами, що дозволяє досягти ефекту, який перевищує суму окремих частин.

Бобиль В.В. додає ще сталість, забезпечує стабільність підприємства

шляхом управління різними аспектами та ресурсами; комплексна оцінка ризиків, включає аналіз та управління ризиками в усіх сферах діяльності, а не лише в обмеженій кількості аспектів; динамічність, забезпечує здатність підприємства ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі та внутрішні фактори [5].

Ми погоджуємося з наведеними рисами комплексного підходу, але, на нашу думку, можливо ще доповнити такою рисою - забезпечення конкурентоспроможності, спрямований на створення умов для підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Комплексний підхід до управління економічною безпекою визнає важливість взаємодії різних аспектів підприємницької діяльності та створення гармонійної системи, що сприяє досягненню стабільності та успішності підприємства.

Функціональний підхід до управління економічною безпекою підприємства передбачає розділення управлінських функцій на окремі функціональні області або підрозділи з метою забезпечення кращого контролю та координації діяльності [3]. Функціональний підхід до управління економічною безпекою підприємства орієнтований на розподіл обов'язків та відповідальностей згідно з функціональною структурою підприємства. Основні характеристики функціонального підходу включають:

- розділ обов'язків, забезпечує чіткий розподіл завдань та обов'язків між різними функціональними одиницями підприємства;
- спеціалізація, спрямований на використання спеціалізованих функціональних підрозділів для розв'язання конкретних завдань;
- ефективність відділень, кожен функціональний відділ відповідає за свою область діяльності, що сприяє оптимізації процесів та забезпеченню ефективності;
- експертність, сприяє накопиченню експертизи та спеціалізованих знань у кожному функціональному відділі;
- контроль та звітність, забезпечує контроль за виконанням завдань та

регулярну звітність в межах кожного функціонального відділу;

- комунікація між підрозділами, налагоджує комунікацію та координацію між різними функціональними одиницями;

- функціональні стратегії, формулює функціональні стратегії для досягнення економічної безпеки у межах конкретних функціональних областей.

Відмітимо хоча функціональний підхід може сприяти ефективному виконанню специфічних завдань у кожному відділі, важливо також враховувати потребу в інтеграції та координації між функціональними одиницями для досягнення загальних цілей економічної безпеки підприємства. Взаємодія між різними функціональними підрозділами є важливою для забезпечення гармонійного та комплексного управління економічною безпекою.

Циклічний підхід базується на коливальних процесах фінансової діяльності, які обумовлені чергуванням зльотів та падінь виробництва. Можна припустити, що ризики економічної безпеки виникають з кінця циклів [12], проте правильніше, на наш погляд, вважати, що загрози мають більш виражений характер у переході від зростання до уповільнення і навпаки. Цей підхід дозволяє включати до аналізу показників економічної безпеки підприємства використання ресурсів, обсяги продажу та прибутку, що дає можливість провести комплексну оцінку рівня економічної безпеки.

Стратегічний підхід до управління економічною безпекою підприємства базується на розробці та впровадженні стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей щодо забезпечення стійкості та успішності в умовах невизначеності та ризику.

На думку Валіхновського Р. стратегічний підхід є одним з ключових підходів до формування механізму управління економічною безпекою підприємства [8]. Цей підхід передбачає інтеграцію управління економічною безпекою в загальну стратегію підприємства та визначення стратегічних напрямків для досягнення стійкості та конкурентоспроможності. Як зазначає

Дудін М. М. основні характеристики стратегічного підходу це - орієнтація на довгострокові цілі, фокус на визначенні та досягненні довгострокових цілей та результатів; інтеграція зі стратегічним управлінням, врахування управління економічною безпекою в рамках загальної стратегії підприємства; визначення стратегічних ризиків, аналіз та визначення ризиків, які можуть впливати на стратегічні цілі та напрямки; взаємодія з усіма рівнями управління підприємства [18].

Небова М.І., Міронова Ю. В. наголошують, що до характерних рис даного підходу можна віднести: забезпечення конкурентних переваг, спрямований на розробку стратегій, які дозволяють підприємству здобути та утримати конкурентні переваги; врахування зовнішнього середовища, аналіз та врахування факторів зовнішнього середовища, що можуть впливати на стратегію та економічну безпеку; створення стійких стратегій, розробка стратегій, спрямованих на стійкість та утримання підприємства в умовах невизначеності; залучення керівництва, активна участь керівництва підприємства в розробці та реалізації стратегій економічної безпеки [28].

Таким чином, стратегічний підхід дозволяє підприємствам визначити своє місце на ринку, визначити свої конкурентні переваги та вибрати оптимальний напрямок розвитку для забезпечення економічної безпеки в довгостроковій перспективі.

Інтегрований підхід до управління економічною безпекою підприємства передбачає поєднання різних методів, підходів та інструментів управління з метою створення комплексної системи, що забезпечує взаємозв'язок та взаємодію між всіма аспектами управління. Основні риси інтегрованого підходу включають [36]:

1. Системність. Розгляд економічної безпеки підприємства як системного явища, яке включає в себе взаємозв'язок та взаємодію різних складових: фінансових, виробничих, кадрових, маркетингових та інших аспектів.

2. Комплексність аналізу. Проведення всебічного аналізу всіх аспектів

діяльності підприємства з метою виявлення потенційних загроз та ризиків для економічної безпеки.

3. Інтеграція стратегій. Розроблення та впровадження інтегрованих стратегій управління, які охоплюють усі аспекти діяльності підприємства та спрямовані на забезпечення економічної безпеки.

4. Узгодженість дій. Забезпечення взаємодії та узгодженості дій між різними підрозділами та функціональними областями підприємства для досягнення загальних цілей економічної безпеки.

5. Інтегрований моніторинг та аналіз. Впровадження системи інтегрованого моніторингу та аналізу, яка дозволяє відстежувати та аналізувати всі аспекти діяльності підприємства та їх взаємодію.

6. Спільний ресурсний потенціал. Використання спільних ресурсів та зусиль всіх структурних підрозділів та функціональних областей для ефективного управління економічною безпекою.

Інтегрований підхід дозволяє створити цілісну та забезпечену взаємодію систему управління економічною безпекою, яка забезпечує оптимальне використання ресурсів та досягнення максимальних результатів.

Механізм управління економічною безпекою підприємства – це система взаємопов'язаних методів, процедур, інструментів та стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості, захищеності та успішності підприємства в умовах економічних ризиків та невизначеності (додаток А).

Таким чином, формування механізму управління економічною безпекою підприємства є важливою умовою для його успішної та стійкої діяльності, яка забезпечує здатність підприємства адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі та забезпечує конкурентоспроможність на ринку.

Висновки до першого розділу

1. Визначено, що економічна безпека підприємства є ключовим аспектом його життєздатності та успішної діяльності в умовах змінного

економічного середовища підприємства та полягає у його здатності ефективно функціонувати в умовах невизначеності та ризику, забезпечуючи стабільність, стійкість та успішність її діяльності.

2. Формування механізму управління економічною безпекою підприємства базується на ряді основних принципів, які допомагають забезпечити ефективність, стабільність та адаптивність підприємства в умовах економічної невизначеності та змін: комплексність та системність; проактивність та адаптивність; ризик-орієнтованість; стратегічність; достовірність та відкритість інформації; сталість та ефективність; соціальна відповідальність; законність. Механізм управління економічною безпекою підприємства включає ряд функцій, які спрямовані на забезпечення стійкості та захист від ризиків: аналітична; прогнозна; планувальна функція; контрольна; адаптаційна; захисна; інноваційна.

3. Визначено підходи до формування механізму управління економічною безпекою підприємства, зокрема: комплексний; функціональний; циклічний; стратегічний; інтегрований.

4. Зазначено, що механізм управління економічною безпекою підприємства – це система взаємопов'язаних методів, процедур, інструментів та стратегій, які спрямовані на забезпечення стійкості, захищеності та успішності підприємства в умовах економічних ризиків та невизначеності.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка фінансово-економічної діяльності СПП «Чумаки»

Сільськогосподарське приватне підприємство «Чумаки» (далі СПП «Чумаки»), зареєстрована в Україні 14.03.2001р., юридична адреса: проспект Георгіївський, будинок 84, місто Київ. Перебуває під керівництвом Бикова О.О. Відповідно до останнього оновлення даних 03.07.2023 р., організація наразі не перебуває в процесі ліквідації.

Основні види діяльності: вирощування зернових культур, бобових та олійних культур. Інші види: вирощування овочів, баштанних культур, коренеплодів, посадка інших культур, які вирощуються раз на рік або раз на два роки, молочне скотарство.

СПП «Чумаки» має рахунок для обслуговування безготівкових розрахунків в ПАТ «Приватбанк» та зареєстроване у відповідних органах як платник податків. В СПП «Чумаки» загальні збори є керівним органом на яких приймають рішення з питань, що стосуються діяльності підприємства, що є ключовим моментом в управлінні ним. Для управління господарською діяльністю в штаті СПП «Чумаки» керівник підприємства, фінансовий директор, головний бухгалтер, головний економіст, головний інженер, головний агроном та ветлікар.

Одними з взаємопов'язаних факторів, які спільно визначають фінансовий стан господарства є фінансовий і майновий стан [30]. Значна частина фінансової діяльності СПП «Чумаки» визначається його фінансовим станом, який є показником стійкості в довгостроковій перспективі. Добре фінансове управління часто визначає фінансовий стан майна компанії, і обидва аспекти взаємодіють. Керівництво може приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, фінансового планування, стратегічного розвитку та

управління ризиками, аналізуючи загальний стан фінансового ринку та ринку нерухомості. Збалансоване та успішне управління фінансами та майном забезпечить довгостроковий успіх бізнесу. За допомогою рис. 2.1 проаналізуємо динаміку показників майнового стану СПП «Чумаки».

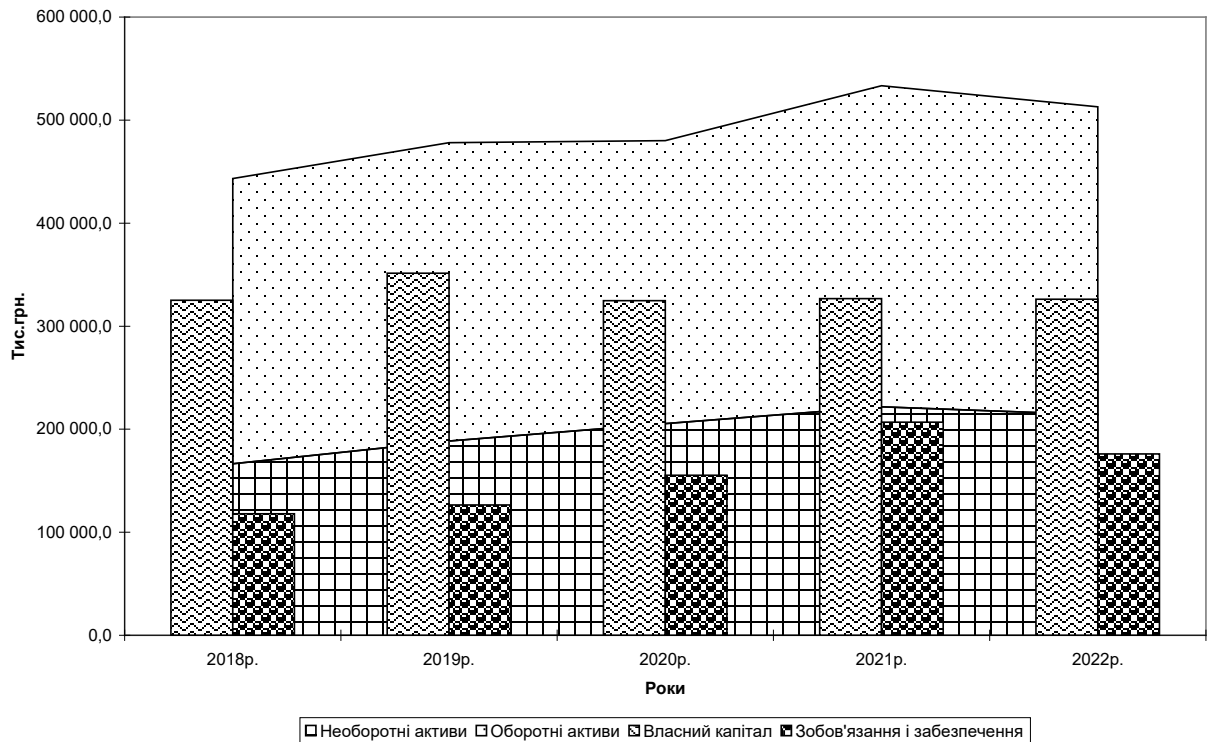


Рис. 2.1. Динаміка показників майнового стану СПП «Чумаки»

Аналізуючи дані рис. 2.1, робимо висновок, що вартість необоротних та оборотних активів за 2018-2022 рр. зростала, а саме на 28,62% та 87,19% відповідно. Це свідчить про зростання ділової активності, розширення діяльності або інші позитивні тенденції. Це також вказує на ефективне управління активами і капіталом компанії.

Капітал підприємства - це фінансовий ресурс, який вкладено в підприємство власниками та іншими джерелами фінансування для здійснення його діяльності та забезпечення різних видів оборотних та основних активів [30]. Для дослідження стану та динаміки капіталу СПП «Чумаки» Баланс, який надає інформацію про фінансові ресурси, зобов'язання та власний капітал підприємства. Аналіз балансу дозволить з'ясувати, як ефективно використовуються ресурси, яким чином

забезпечується фінансування діяльності підприємства та яка частина його власності належить власникам. (рис. 2.2).

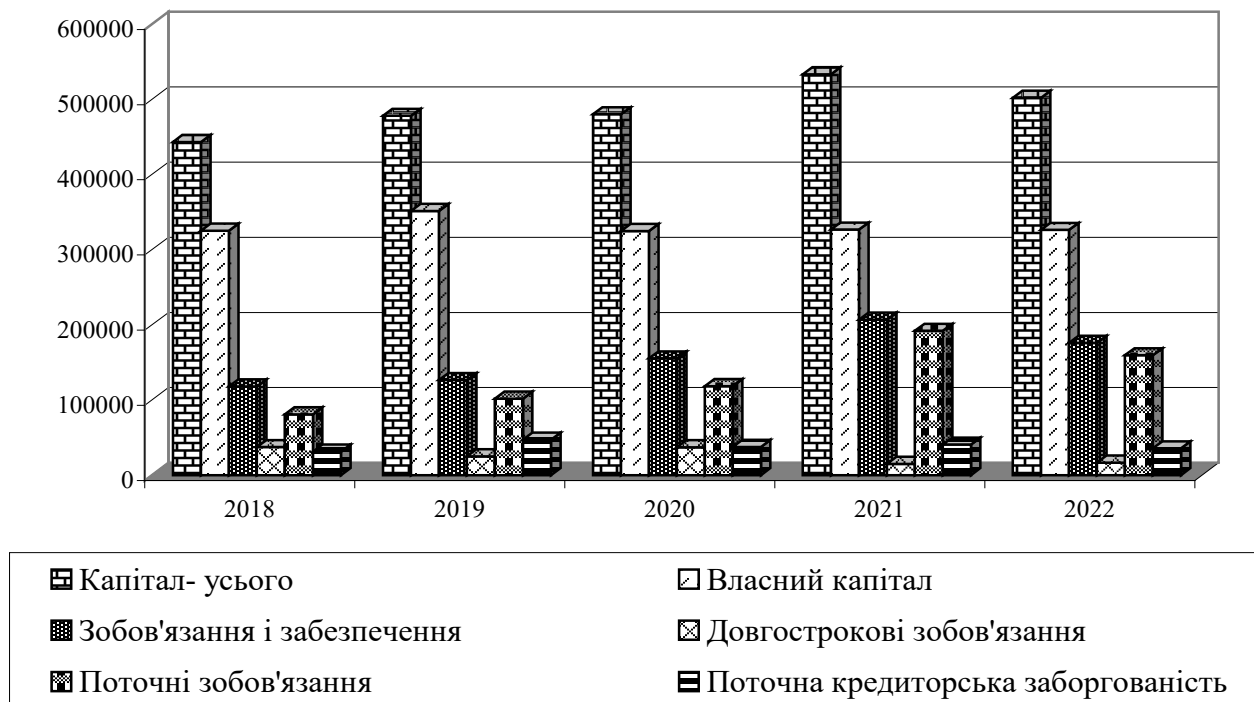


Рис. 2.2. Оцінка капіталу СПП «Чумаки» за 2018-2022 рр., тис. грн.

Відмітимо, що збільшення зобов'язань в 1,5 рази може вказувати на зростання ризиків для підприємства, оскільки збільшення зобов'язань може збільшити його фінансову залежність та обтяжити фінансовий баланс при цьому розмір власного капіталу майже не змінився. Зазвичай, підвищення суми зобов'язань без змін у власному капіталі може призвести до зменшення фінансової стабільності компанії. Високий рівень зобов'язань може збільшити ризик для бізнесу, особливо якщо прибуток не зростає відповідно СПП «Чумаки». Також необхідно відмітити і те, що за досліджуваний період зменшилася вартість довгострокових кредитів на 51% паралельно збільшилася сума поточних зобов'язань майже в два рази. Збільшення короткострокових зобов'язань вказує на необхідність господарства швидко погасити борги. Це може стати ознакою певного фінансового тиску чи потреби в оборотних коштах. Зменшення довгострокових зобов'язань

свідчить про зусилля зменшення ризику і забезпечення фінансової стабільності.

За допомогою рис. 2.3 проведемо аналітичне вирівнювання показників дохідності діяльності, яка вказує на процес аналізу та корекції показників фінансової діяльності компанії з метою покращення її ефективності та прибутковості.

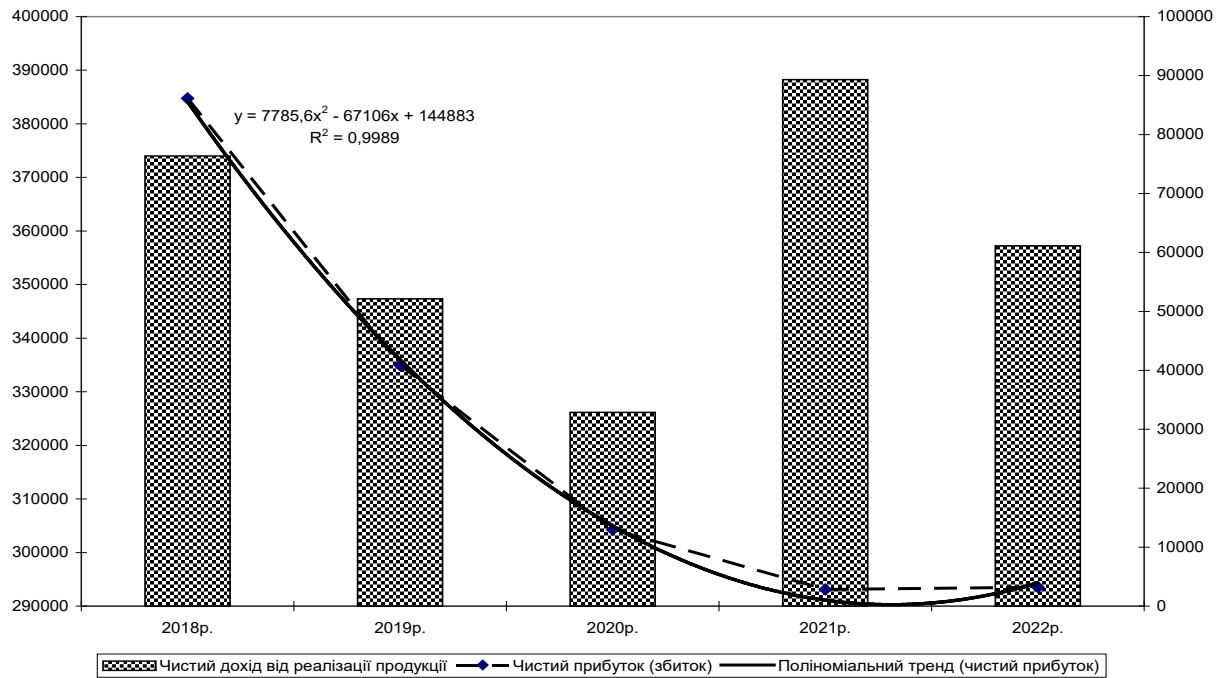


Рис. 2.3. Аналітичне вирівнювання показників дохідності СПП «Чумаки», тис.грн

Рівняння аналітичного вирівнювання за параболічним трендом використане для апроксимації та прогнозування динаміки показників за допомогою параболічної функції, а саме в нашому дослідженні прогнозування динаміки суми прибутку з вірогідністю 99,89%, це може вказувати на те, що модель, яка була побудована, дуже точно апроксимує зміни в чистому прибутку. Така висока ймовірність є результатом використання статистичних методів для побудови моделі або може враховувати точні дані, які дуже добре пасують до обраної моделі. Це рівняння відображає параболічну залежність між незалежною змінною (x , яка може представляти час або інший фактор) та чистим прибутком. Таке

рівняння може бути використане для прогнозування чистого прибутку для будь-якого значення x . Сума прибутку має тенденцію до значного зниження враховуючи умови в яким працюють наразі вітчизняні підприємства в т.ч. і СПП «Чумаки» за досліджуваний період суми чистого прибутку мала тенденцію до щорічного зниження, а саме на 67106 тис.грн. Розуміючи, що чистий прибуток СПП «Чумаки» має тенденцію до щорічного зниження на 67106 тис. грн., можна врахувати цю тенденцію у попередньому рівнянні тренду. Використовуючи це рівняння, ми можемо прогнозувати чистий прибуток для будь-яких значень x . Якщо x відображає час, ми можемо використовувати це рівняння для прогнозування чистого прибутку в майбутніх періодах або для аналізу тенденцій у зміні чистого прибутку господарства.

Показники ліквідності відображають здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та оплачувати поточні зобов'язання в зазначений період часу та можуть надати інформацію про рівень ліквідності підприємства та його здатність виконувати фінансові зобов'язання. Інтерпретація цих показників повинна проводитися з урахуванням конкретних характеристик та вимог галузі, в якій діє підприємство. На рис. 2.4 представлено показники ліквідності СПП «Чумаки».

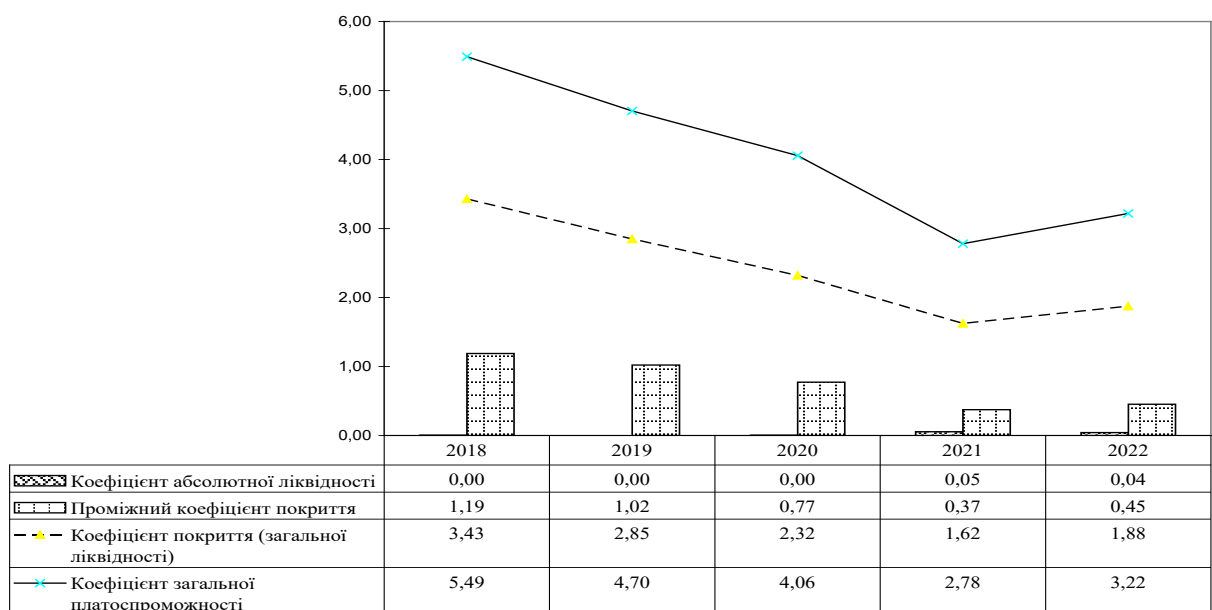


Рис. 2.4. Показники ліквідності СПП «Чумаки»

За допомогою даного рисунку можемо визначити проблеми, пов'язані з ліквідністю підприємства на основі аналізу абсолютної ліквідності та проміжного коефіцієнта покриття. Підприємство не здатне погасити заборгованість власними засобами через менше ніж нормативний показник ($\geq 0,2$). Важливо розуміти, що абсолютна ліквідність оцінює здатність компанії використовувати свої найбільш ліквідні активи (готівку, еквіваленти готівки) для виплати зобов'язань. Низький показник може свідчити про проблеми у вирішенні фінансових зобов'язань. Відбувається погіршення можливості погашення зобов'язань власними фінансовими ресурсами.

Проміжний коефіцієнт покриття (зазвичай розглядається як проміжок між абсолютною ліквідністю та загальною ліквідністю) може вказувати на здатність компанії вирішувати зобов'язання за рахунок різних ліквідних активів. Коливання цього показника може відзначати зміни в здатності компанії управляти своєю ліквідністю [30]. Паралельно з цим збільшення зобов'язань вплинуло на динаміку зміни показника абсолютної ліквідності, що призвело до неспроможності закрити зобов'язаність власними фінансовими ресурсами. Це підкреслює важливість уважного аналізу джерел та обсягів зобов'язань, оскільки великі зобов'язання можуть впливати на ліквідність підприємства та його здатність вирішувати фінансові зобов'язання.

Також відмітимо і несприятливе зменшення коефіцієнту загальної платоспроможності вказує на можливі проблеми у фінансовому стані СПП «Чумаки». Збільшення цього показника, який враховує здатність компанії сплачувати свої загальні зобов'язання з усіх джерел фінансування, є зазвичай позитивною тенденцією.

Важливо відзначити, що ліквідність - це ключовий аспект фінансового управління, і підприємство повинно ретельно вивчати його та приймати заходи для покращення ситуації, якщо це необхідно.

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

Забезпечення економічної безпеки у сьогоденні обставини повинні мати у власній базі документально підтверджені висновки аналізу та різних оцінок потенційних можливостей підприємства. Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, чи виконуються завдання з виявлення та оцінки всього комплексу загроз. Формування системи економічної безпеки СПП «Чумаки» базується на комплексному підході та передбачає наступні етапи:

1. Аналіз поточного стану. Оцінка економічних ризиків та загроз, які впливають на діяльність підприємства, включаючи аналіз фінансового стану, конкурентного середовища, змін законодавства та інших факторів.

2. Визначення цілей та пріоритетів. Встановлення конкретних цілей системи економічної безпеки, враховуючи важливість різних аспектів діяльності підприємства та його стратегічних цілей.

3. Розробка стратегії. Визначення стратегій та заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки, включаючи розробку політик та процедур, впровадження технологічних рішень та інвестицій у захист.

4. Впровадження заходів. Реалізація запланованих стратегій та заходів, включаючи організаційні зміни, впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу та інші дії.

5. Моніторинг та аналіз. Систематичний моніторинг та оцінка ефективності системи економічної безпеки, виявлення недоліків та внесення коригувань для підтримки оптимального рівня захисту.

6. Постійне вдосконалення. Неперервний процес вдосконалення системи економічної безпеки на основі зміни умов діяльності підприємства та вивчення найкращих практик.

Ці етапи є важливими компонентами процесу формування системи економічної безпеки, який допоможе забезпечити стабільність та успішність

діяльності СПП «Чумаки» в умовах економічних ризиків та невизначеності.

В процесі дослідження встановлено, що в СПП «Чумаки» не має окремо створеного структурного підрозділу на який би покладалися питання щодо забезпечення економічної безпеки, відповідальність за економічну безпеку розподіляється між рядом функціональних підрозділів та вищим керівництвом це так звана комбінована форма організації економічної безпеки. Відобразимо взаємозв'язок економічної безпеки та економічної стійкості підприємства, який дозволяє згрупувати чинники, що впливають формування економічної безпеки, виходячи з компонентів стійкості (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Вплив факторів стійкості на підсистеми економічної безпеки

Підсистеми ЕБ	Стійкість						
	Фінансова	Виробнича	Збутова	Організаційно-управлінська	Техніко-технологічна	Соціальна	Екологічна
Об'єкт	+	+	+		+		+
Суб'єкт			+	+		+	
Механізм ЕБ	+	+		+	+	+	+

Виділені фактори впливають як на сам процес формування та функціонування економічної безпеки, стратегії розвитку СПП «Чумаки», так і на параметри рівня ЕБ підприємства. Механізму економічної безпеки необхідно постійно враховувати ці незмінно мінливі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища СПП «Чумаки» та ефективно адаптуватись до них. Системний та систематичний облік, аналіз та прогнозування вищенаведених факторів дозволяє встановити загальні закономірності виникнення загроз ЕБ СПП «Чумаки», побудувати моделі формування ефективної системи ЕБ, розробляти результативні механізми забезпечення ЕБ.

Обліково-аналітичне забезпечення оцінки економічної безпеки господарства передбачати такі складові:

- у СПП «Чумаки» створена бухгалтерська служба на чолі з головним бухгалтером;

- в господарстві встановлена облікова політика. Облікова політика в першу чергу призначена для встановлення керівних принципів, процедур і стандартів, які регулюють процес бухгалтерського обліку в СПП «Чумаки». Правила та порядок збору, обробки, зберігання та подання фінансової інформації, пов'язаної з діяльністю підприємства, визначаються обліковою політикою;

- обробка та рух документів здійснюється згідно з графіком документообігу СПП «Чумаки», в якому визначено порядок виконання дій та терміни виконання від створення до моменту передачі в архів.

Оцінка різноманітних фінансових та економічних показників є важливою для здійснення постійного контролю за фінансово-економічною безпекою підприємства та визначення ефективності його діяльності. Пропонуємо скористатися методикою, яка наведена в «Організаційне та методичне забезпечення виконання дипломних робіт для здобувачів вищої освіти за ОПП Управління фінансово-економічною безпекою» [30] та проаналізувати економічну безпеку підприємства в розрізі певних складових:

Фінансові ресурси дійсно є одним з найважливіших елементів економічної системи будь-якого підприємства чи організації. Вони є основою функціонування та розвитку будь-якого бізнесу і включають в себе всі грошові та фінансові активи, які можуть бути використані для здійснення операцій та інвестування. Фактичний рівень фінансової складової економічної безпеки становить лише 40% від максимально можливого рівня, що вказує на певні проблеми або недоліки у фінансовій сфері підприємства.

Кадрова складова економічної безпеки підприємства визначається якістю та кількістю персоналу, його компетентністю та мотивацією, а також системою управління персоналом. СПП «Чумаки» має високу якість

кадрового потенціалу та ефективну систему управління персоналом, що сприяє забезпеченню стабільності, розвитку та конкурентоспроможності. Така оцінка свідчить про те, що СПП «Чумаки» успішно враховує і використовує свій кадровий потенціал для досягнення стратегічних цілей та забезпечення ефективного функціонування в умовах конкурентного ринкового середовища.

Силова складова економічної безпеки визначається тим, як організація або країна може використовувати свої ресурси, в тому числі владні, фізичні та правові можливості, для забезпечення стійкості економічної системи в умовах загроз або криз. Силова складова економічної безпеки взаємодіє з іншими компонентами (економічною, соціальною, екологічною), щоб забезпечити комплексний підхід до забезпечення стійкості та безпеки підприємства. Відносна оцінка склала 0,33, що вказує на те, що на підприємстві можуть бути проблеми або слабкі місця у силовій складовій економічної безпеки. Зазвичай це означає, що системи безпеки, захисту власності та контролю за внутрішніми та зовнішніми загрозами можуть бути не належними або неефективними. Важливо вжити заходів для вирішення цих проблем та підвищення рівня захисту підприємства.

Техніко-технологічна складова економічної безпеки визначається технічними та технологічними аспектами, які впливають на стійкість та конкурентоспроможність підприємства [43] і становить у відносному значенні 0,67 це означає, що на вашому підприємстві існують певні досягнення в технічній сфері, але все ще можуть бути певні проблеми або недоліки, які не дають змоги досягнути максимального рівня. Це може включати в себе такі аспекти, як технічне обладнання, інфраструктура, технологічні процеси та інші аспекти, які впливають на технічну готовність та ефективність підприємства.

Політико-правова складова економічної безпеки підприємства визначається системою правил, нормативів, законів та політичних рішень, які

впливають на функціонування та розвиток підприємства. Ця складова включає ряд аспектів, які важливі для забезпечення стабільності та безпеки бізнес-середовища. Розрахунки свідчать про те, що в СПП «Чумаки» максимальний рівень в даній складовій економічної безпеки. Система або процеси в цій області є досконалими і відповідають усім вимогам та очікуванням. Такий високий рівень свідчить про ефективне управління цим аспектом безпеки на підприємстві.

Інноваційна складова економічної безпеки підприємства визначається його здатністю до впровадження нових ідей, технологій, продуктів та методів у свою діяльність з метою підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін в економічному середовищі. Низький показник інноваційної складової вказує на те, що СПП «Чумаки» має мінімальну інноваційну активність, тобто підприємство не приділяє достатньо уваги впровадженню нових ідей та технологій та відсутність стратегічного підходу до інновацій в управлінні.

Проте ми хочемо наголосити на тому, що інноваційна складова економічної безпеки підприємства важлива для забезпечення його конкурентоспроможності та адаптації до швидких змін в економічному оточенні. Вона сприяє створенню стійкої та ефективної бізнес-моделі, здатної високоефективно функціонувати в умовах невизначеності та інноваційного розвитку.

Екологічна складова економічної безпеки підприємства (відносний показник 0,2) свідчить про те, що на підприємстві є значні проблеми або недоліки у екологічній складовій економічної безпеки. СПП «Чумаки» потребує покращень у системі управління відходами, додержанні екологічних стандартів, зменшенні негативного впливу на навколишнє середовище та інші екологічно орієнтовані заходи.

Силова складова економічної безпеки підприємства визначається здатністю підприємства впоратися з зовнішніми та внутрішніми загрозами,

що можуть виникнути в результаті політичних, економічних, соціальних, технічних або природних чинників. Розрахована оцінка може вказувати на те, що силова складова економічної безпеки підприємства наразі перебуває на низькому рівні (1), але СПП «Чумаки» має на меті досягнути рівня 3, що є нормативом.

За візуалізації застосуємо пелюсткову діаграму, яка відображає оцінку для кожної складової економічної безпеки СПП «Чумаки» в 2022 р. Пелюсткова діаграма надає зручний та візуальний спосіб аналізу аспектів економічної безпеки підприємства та прийняття рішень з покращення ефективності управління ними (рис. 2.5).

—■— Максимальний рівень —◆— Фактичний рівень —▲— Відносна оцінка



Рис. 2.5. Рівні складових економічної безпеки СПП «Чумаки», 2022 р.

Порівняння розмірів кожної пелюстки дозволяє швидко зрозуміти, які аспекти вважаються найважливішими або найменш важливими з точки зору економічної безпеки підприємства. Менші пелюстки можуть вказувати на те, що деякі аспекти потребують більшої уваги та вдосконалення, оскільки вони можуть бути слабкими місцями в системі економічної безпеки підприємства.

На основі діаграми можна визначити, на які аспекти слід звернути особливу увагу та виділити більше ресурсів для покращення. Порівнюючи різні версії пелюсткових діаграм з часом, можна відстежувати зміни в оцінці різних аспектів економічної безпеки та визначати, чи вдається покращити їхній стан.

Проаналізувавши складові економічної безпеки можемо зробити висновок, що тільки технічна та кадрова складові економічної безпеки СПП «Чумаки» знаходяться на високому рівні. Найбільш уразливі складові екологічна (0,2), силова (0,33) ці відхилення свідчать про ослаблення даних складових. При цьому загальний рівень економічної безпеки є задовільний.

І на останок проведемо SWOT-аналіз який є стратегічним інструментом для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз СПП «Чумаки»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур • Досвід та ефективність в управлінні виробництвом зернових, бобових і олійних культур • Пристосування до змін ринку завдяки вирощування різноманітних культур • Має власні площі для вирощування культур • Велика клієнтська база • Підприємство існує більше 20 років, що говорить про його стабільність та досвід у певній галузі • Оптова торгівля як і сільськогосподарськими культурами так і живими тваринами 	<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від погодних умов та стихійних явищ • Сезонність виробництва продукції • Слабка розвиненість бренду в соціальних мережах • Відсутність будь-якої реклами підприємства
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення ринку збуту продукції • Впровадження та використання сучасних технологій у вирощуванні та управлінні може покращити ефективність • Просування бренду підприємства в соціальних мережах та телебаченні 	<ul style="list-style-type: none"> • Ризик втрати врожаю через погодні умови • Вплив зміни цін на світових ринках на прибутковість підприємства • Ризик виникнення шкідників та хвороб в обох сферах діяльності – вирощуванні рослин та розведенні ВРХ

Зазначимо, що SWOT-аналіз може бути використаний як для бізнесу, так і для інших видів організацій та проектів для покращення прийняття рішень та стратегічного планування.

2.3. Складові механізму управління економічною безпекою СПП «Чумаки»

Політика забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства - це набір стратегічних та тактичних заходів, спрямованих на забезпечення стабільності фінансового стану підприємства, збереження та зміцнення його фінансових ресурсів, зниження ризиків та максимізацію прибутку.

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

Об'єктами механізму управління ЕБ СПП є всі елементи, які впливають на економічну безпеку та включають в себе різні види управління: фінансове; кадрове; стратегічне; технічне; логістичне; правове; інформаційне.

Основне значення економічної безпеки підприємства полягає в тому, що вона забезпечує можливість СПП «Чумаки» ефективно виконувати свої функції та завдання, отримувати прибуток, розвиватися та зберігати свою позицію на ринку. При цьому, забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає розвиток стратегії управління, що спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію виробничих процесів та управління ризиками.

Складові забезпечення економічної безпеки СПП «Чумаки» наведені на рис. 2.6.

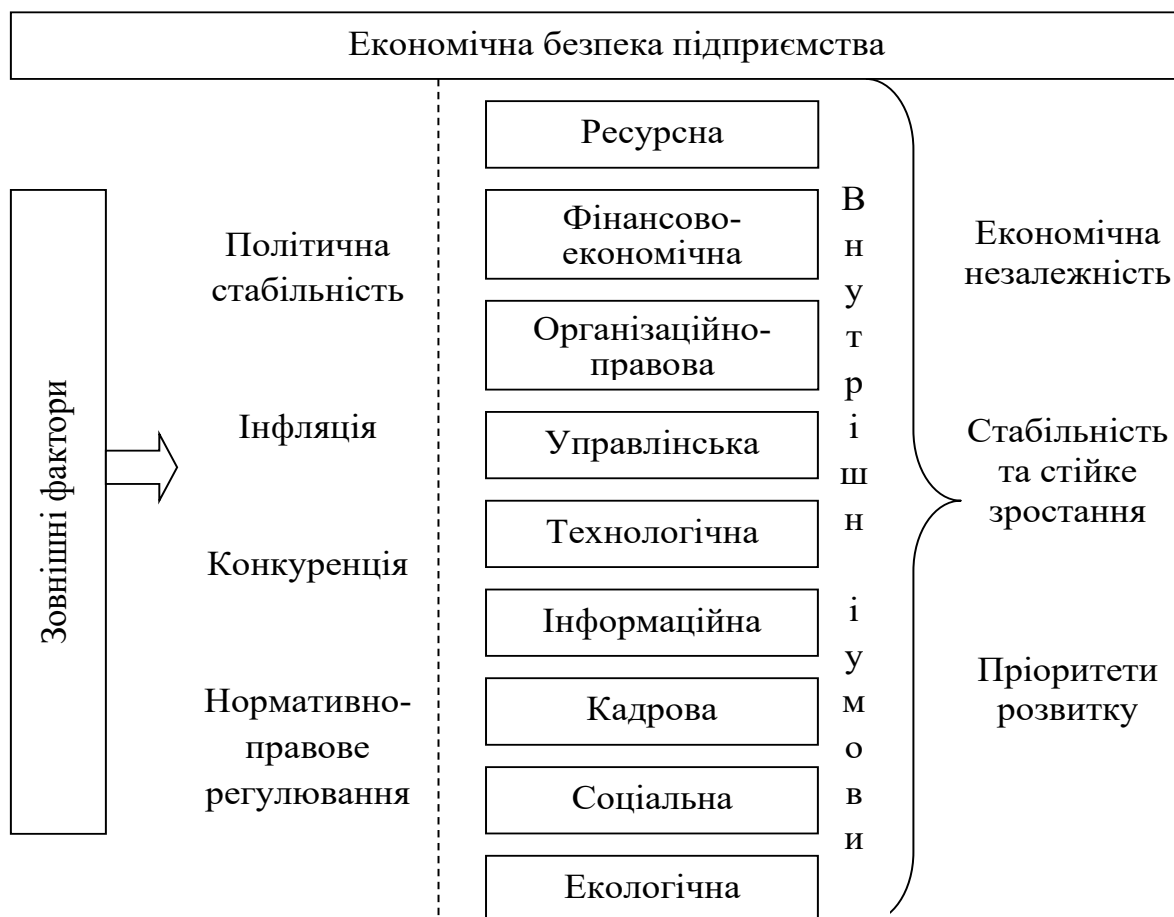


Рис. 2.6. Складові забезпечення економічної безпеки СПП «Чумаки»

Формування механізму управління економічною безпекою підприємства є надзвичайно важливою умовою для його успішної діяльності та стійкості на ринку. Механізм управління ЕБ допомагає забезпечити стабільність фінансових та операційних процесів підприємства, що є важливим для його виживання на ринку.

Визначення політики забезпечення ЕБ підприємства залежить від його конкретних цілей, ризиків та стратегічних пріоритетів. Кожне підприємство повинно розробити свою власну політику з урахуванням його унікальних особливостей та умов ринку.

Механізм управління ЕБ СПП «Чумаки» є комплексним процесом, який включає в себе ряд етапів та заходів. Проаналізуємо базові інструменти, що реалізуються механізмом управління ЕБ СПП «Чумаки» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Базові інструменти, що реалізуються механізмом управління
економічною безпекою СПП «Чумаки»

Складові ЕБ	Базові інструменти
Фінансова	розробка детального фінансового плану, включаючи бюджетування, прогнозування прибутку, розподіл ресурсів та інвестиційний план, систематична перевірка фінансових показників та результатів діяльності підприємства, виявлення відхилень від запланованих показників і прийняття заходів для їх корекції
Кадрова	забезпечення належної кількості та якості персоналу для виконання бізнес-завдань, прийом, звільнення, переміщення персоналу, політика щодо заробітної плати, правила внутрішнього розпорядку, правила оплати праці та техніки безпеки з охорони праці та життєдіяльності, заходи реагування на надзвичайні ситуації, розподіл доходів, колективні договори, контракти, складання штатного розпису, договори про матеріальну відповідальність, посадові інструкції
Технічна	договори, акти перевірок, аналітичні стандарти та технічні паспорти, до технологічних інформаційних карт включаються дані про вартість, стан і способи утилізації, а також техніко-технологічні карти та інші документи, технічні умови підкріплюються технічними інструктажами, та вимогами ТУ, ДСТУ або ISO, розроблена амортизаційна політика
Матеріально-сировинна	планування та впровадження ефективних систем управління логістикою для зниження часу доставки та вартості транспортування, взаємодія з постачальниками та оптимізація поставок для підтримання неперервності виробництва, раціональне управління запасами для зниження витрат на зберігання та підтримання оптимального рівня оборотності запасів
Організаційно-управлінська	розроблені положення про організаційні підрозділи та винагороди, матеріальна відповідальність забезпечується договорами, правила внутрішнього розпорядку, протоколи роботи та інструкції, регламенти, директиви та положення, пов'язані з управлінням
Екологічна	положення щодо правил і стандартів, карта технологічних процесів, мінімізація витрат та впровадження технологій, спрямованих на раціональне використання матеріалів та сировини
Збутова	дослідження ринкових умов, конкуренції та попиту на продукцію підприємства
Управління ризиками	ідентифікація, оцінка та керування фінансовими ризиками, такими як кредитний ризик, валютний ризик, ризик ліквідності тощо, використання страхових полісів та інших інструментів для захисту підприємства від негативних фінансових наслідків
Правова	дотримання вимог законодавства, ефективна взаємодія з органами влади при виникненні адміністративних питань, забезпечення внутрішніх процедур та стандартів, що відповідають вимогам законодавства.

Також відмітимо, що СПП «Чумаки» використовує фінансовий аналіз, адже він виступає ключовим інструментом у механізмі управління економічною безпекою підприємства, оскільки він дозволяє отримати

об'єктивну картину фінансового стану, ефективності та стійкості підприємства. Фінансовий аналіз включає вивчення статей балансу для визначення активів, пасивів та власного капіталу, аналіз показників ліквідності, платоспроможності та інших коефіцієнтів для оцінки фінансового здоров'я, визначення здатності підприємства погашати свої зобов'язання та виявлення можливих проблем у цьому напрямку, аналіз оборотності запасів, дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості для оптимізації оборотного капіталу (даний аналіз ми здійснили в підрозділі 2.2).

Також СПП «Чумаки» приміняє фінансовий аналіз для стратегічного управління фінансами - аналіз фінансових показників для визначення вартості та доцільності інвестицій, забезпечення своєчасної оплати від клієнтів та зниження ризику неплатежів; визначення фінансових потреб - оцінка потреб у фінансуванні та розробка стратегії для забезпечення необхідних ресурсів, визначення та вибір оптимальних джерел фінансування.

Фінансовий аналіз надає підприємствам необхідну інформацію для прийняття рішень, орієнтованих на підтримання стабільності, ефективності та стійкості економічної безпеки. Він дозволяє управлінцям отримувати об'єктивні дані для аналізу та планування, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства.

Ці інструменти разом створюють систему управління, яка дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи його економічну безпеку та стабільність. Кожен інструмент важливий для досягнення стійкості та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Також складові механізму управління ЕБ передбачають набір стратегій, спрямованих на зменшення збитків, збільшення прибутків, виявлення загроз і захист активів бізнесу від них. Для управління економічною безпекою підприємства використовуються такі методи управління ризиками, як усунення, запобігання, уникнення, передача ризику для пом'якшення

негативних наслідків діяльності підприємства.

Таким чином, в СПП «Чумаки» за допомогою засобів, методів та відповідних інструментів механізму управління економічною безпекою досягається поєднання взаємозалежних елементів, які забезпечують стабільність діяльності підприємства та досягнення бізнес-цілей.

Висновки до другого розділу

1. Зазначено, що СПП «Чумаки» засновано в 2001 році для здійснення діяльності в галузі рослинництва (вирощування зернових та олійних культур) та тваринництва (молочне скотарство). СПП «Чумаки» хоча і досягло фінансових результатів за 2018-2022 рр., проте показник мав тенденцію до зниження, а саме на 67106 тис.грн. враховуючи умови в яким працюють наразі вітчизняні підприємства в т.ч. і СПП «Чумаки».

2. В процесі дослідження встановлено, що в СПП «Чумаки» питання щодо забезпечення економічної безпеки в загальному вигляді відноситься до компетенції керівника підприємства, тобто на підприємстві не створено служби економічної безпеки, але питання щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки відноситься також до обов'язків, як працівників економічної служби так і технічних служб (головного агронома, головного механіка, головного інженера тощо).

3. Проаналізувавши складові економічної безпеки зроблено висновок, що тільки технічна та кадрова складові економічної безпеки СПП «Чумаки» знаходяться на високому рівні. Найбільш уразливі складові екологічна (0,2), силова (0,33) ці відхилення свідчать про ослаблення даних складових. При цьому загальний рівень економічної безпеки є задовільний. Також було здійснено SWOT-аналіз СПП «Чумаки».

4. Наголошено, що в СПП «Чумаки» за допомогою засобів, методів та відповідних інструментів механізму управління економічною безпекою досягається поєднання взаємозалежних елементів, які забезпечують

стабільність діяльності підприємства та досягнення бізнес-цілей. Було проаналізовано базові інструменти, що реалізуються механізмом управління економічною безпекою СПП «Чумаки». Встановлено, що СПП «Чумаки» використовує фінансовий аналіз, адже він виступає ключовим інструментом у механізмі управління економічною безпекою підприємства.

5. Наголошено, що складові механізму управління економічною безпекою передбачають набір стратегій, спрямованих на зменшення збитків, збільшення прибутків, виявлення загроз і захист активів бізнесу від них. Для управління економічною безпекою підприємства використовуються такі методи управління ризиками, як усунення, запобігання, уникнення, передача ризику для пом'якшення негативних наслідків діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування стратегії управління економічною безпекою підприємства

Формування стратегії управління економічною безпекою підприємства є важливим завданням для забезпечення стійкості та успішного функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Це означає, що стратегія управління економічною безпекою дозволяє підприємству аналізувати потенційні ризики та приймати заходи для їх попередження або зменшення впливу.

Стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до змін у економічному середовищі, включаючи зміни в ринкових умовах, конкурентному тиску та законодавстві. [49]. Ефективна стратегія допомагає підприємству оптимально використовувати свої ресурси, уникати непотрібних витрат та максимізувати прибутковість, допомагає підприємству підтримувати або підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку

Як відмічає Новик І.В. «стратегія економічної безпеки це сукупність найбільш значущих рішень та заходів, спрямованих на забезпечення прийняттого рівня безпеки функціонування підприємства» [29].

Ми переконані, що стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства повинна бути комплексною і включати в себе різноманітні заходи, спрямовані на різні аспекти діяльності підприємства, які разом формують комплексну стратегію, яка допоможе забезпечити економічну безпеку та стійкість підприємства в умовах непередбачуваного економічного середовища

Стратегія управління економічною безпекою підприємства повинна відповідати наступним вимогам [14]:

1. Цілісність та комплексність. Стратегія повинна охоплювати всі аспекти діяльності підприємства і враховувати їх взаємозв'язок для досягнення максимальної ефективності.

2. Гнучкість та адаптивність. Стратегія повинна бути гнучкою і легко адаптовуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

3. Орієнтованість на результати. Стратегія повинна мати чітко сформульовані цілі та мети, а також механізми для вимірювання їх досягнення та оцінки результатів.

4. Інтеграція з управлінням ризиками. Стратегія повинна включати систему ідентифікації, оцінки та управління ризиками, а також механізми для управління ними.

5. Постійне вдосконалення. Стратегія повинна передбачати механізми для постійного аналізу та вдосконалення, враховуючи зміни в економічному середовищі та внутрішніх умовах підприємства.

6. Участь всіх зацікавлених сторін. Стратегія повинна бути розроблена з урахуванням думок та інтересів всіх зацікавлених сторін, включаючи керівництво, співробітників, клієнтів та інвесторів.

7. Забезпечення ресурсами. Стратегія повинна передбачати необхідні ресурси, які забезпечать її успішну реалізацію, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси.

Врахування цих вимог допоможе розробити ефективну стратегію управління економічною безпекою, яка сприятиме стійкому розвитку підприємства в умовах невпевненості та змін.

Економічна безпека безпосередньо пов'язана зі створенням і виконанням плану безпечного розвитку підприємства. Стратегія зазвичай сприймається як набір керівних принципів, суспільних норм або індивідуального плану. План безпечного розвитку можна розглядати як комплексний план дій, що встановлює пріоритетні напрями реагування керівництва на загрози та ресурси, необхідні для їх запобігання, а також

створює умови для зменшення їх наслідків у разі неможливості. Частина загальної корпоративної стратегії, це функціональний підхід до підприємства. Для його реалізації застосовуються методи і види управління з встановленням обов'язків, повноважень і відповідальності виконавців. У процес впровадження неминуче входить періодична експертиза економічної безпеки.

Стратегія економічної безпеки є не окремим плановим документом, що відокремлюється від генеральних планів підприємства, а тісно інтегрована з підприємством [35]. Кожен аспект системи економічної безпеки інтегрований із основною функцією підприємства та спрямований на створення сприятливих і безпечних умов для неї. Стратегія економічної безпеки має бути частиною загального плану підприємства. Загальна стратегія підприємства та попередньо сплановані спеціальні заходи покликані створити сприятливі та безпечні умови для ефективної діяльності компанії.

Наголосимо, що розробка стратегії економічної безпеки синхронізована з розробкою та узагальненням загальної стратегії підприємства. Причина цього полягає в тому, що підприємство має бути захищене протягом усього терміну дії його загального плану. Для цього розробникам стратегії економічної безпеки необхідно досконало розуміти основні напрямки діяльності підприємства, визначені в його загальному плані. Важливо відзначити, що діяльність підприємства відбувається в зовнішньому середовищі, яке є вкрай нестабільним і відчуває значну нестабільність. Економіка, політика, міжнародні відносини, соціальна сфера та інші сфери в той чи інший період переживають кризу.

Незважаючи на те, що кризи обмежені національними кордонами, вони також можуть проявлятися як глобальні проблеми. Адаптація до змін зовнішнього середовища необхідна для добре розробленої стратегії підприємства, включаючи загальні стратегії та плани економічної безпеки, а також інші стратегії. Будь-яка стратегія економічної безпеки, яка розробляється на підприємстві, як зазначено, повинна мати дві складові.

Перший компонент – це заздалегідь спланована стратегія, а другий – реальна стратегія.

Стратегія управління економічною безпекою підприємства повинна включати комплекс заходів та конкретних дій, спрямованих на максимізацію стійкості, конкурентоспроможності та збереження фінансової безпеки підприємства. Розробка дієвої стратегії управління економічною безпекою підприємства - це складний та багатоетапний процес. Нижче наведені кроки, які можуть допомогти в цьому завданні (рис. 3.1):

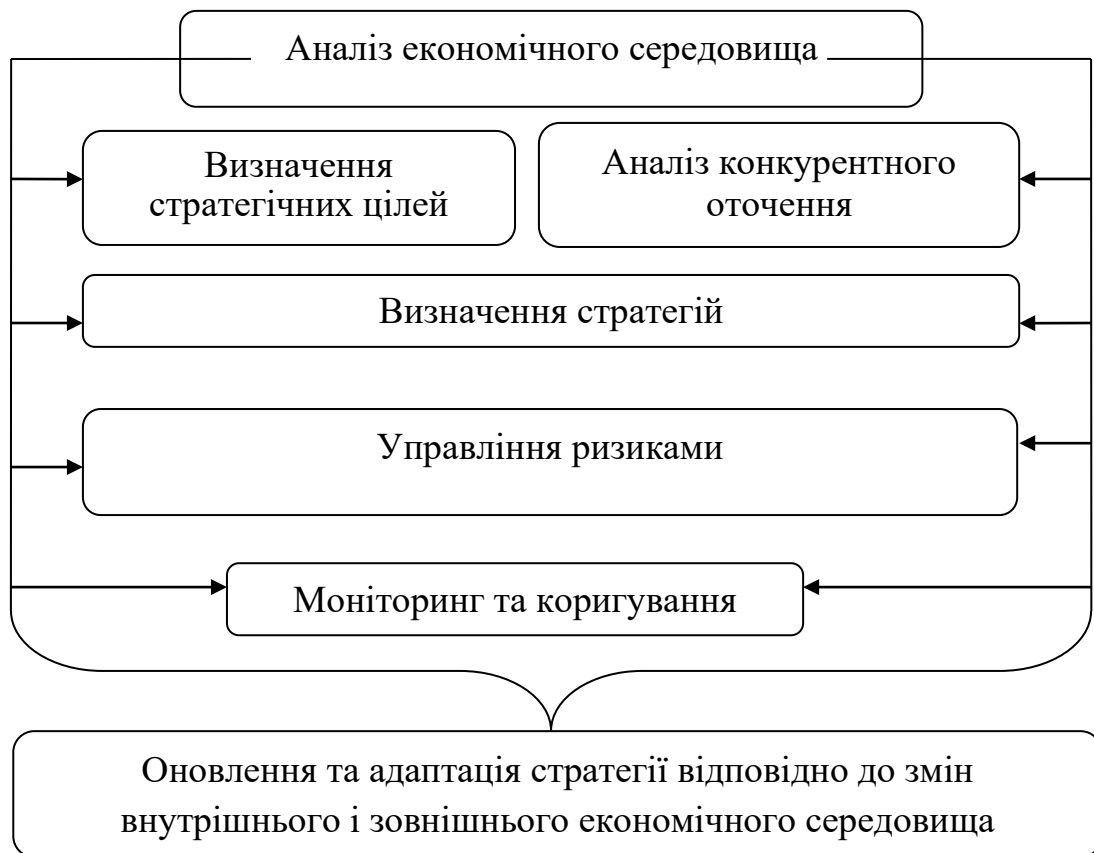


Рис. 3.1. Формування стратегії управління економічною безпекою підприємства

Аналіз економічного середовища передбачає зовнішній аналіз - вивчення макроекономічних тенденцій, політичної ситуації, законодавчих змін та інших зовнішніх факторів, що можуть впливати на підприємство та внутрішній аналіз - оцінка внутрішніх ресурсів, фінансового стану, технічної

здатності та управлінського потенціалу.

Визначення стратегічних цілей часто починається з формулювання місії підприємства [20]. Місія є ключовим елементом стратегії та визначає основне призначення підприємства, його цінності та підходи до ділової діяльності. Формулювання місії становить фундамент для визначення конкретних стратегічних цілей. Формулюючи стратегічні цілі, важливо, щоб вони були конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та мали визначений часовий рамок. Також, вони повинні відповідати місії підприємства та сприяти досягненню її визначених цілей.

Аналіз конкурентного оточення є ключовим етапом стратегічного управління підприємством. Вивчення конкурентів, їхніх стратегій та слабких сторін дозволяє сформулювати власні конкурентні переваги і розробити стратегії для досягнення успіху на ринку.

Андрєєва Т.Є., Петровська Т.Е., Грицькова І.Г. наводять основні аспекти, які необхідно враховувати при вивченні конкурентів: ідентифікація конкурентів, аналіз стратегій конкурентів, оцінка сильних та слабких сторін конкурентів, визначення можливостей і загроз, формулювання конкурентних переваг [1].

На нашу думку до даного переліку необхідно ще включити визначення ніші або сегменту ринку (яким чином ваше підприємство може зайняти унікальну позицію або обслуговувати певний сегмент ринку, який інші можуть упустити) та постійний моніторинг конкурентного середовища (регулярно оновлюйте інформацію про конкурентів і зміни в їхніх стратегіях для підтримки актуальності ваших стратегій).

Наприклад, якщо підприємство вирішило, що одна зі слабких сторін конкурента полягає в слабкому бренді та низькому визнанні на ринку, ваша конкурентна перевага може полягати в розвитку потужної брендової стратегії та маркетингових кампаній для збільшення визнання вашого бренду серед цільової аудиторії.

Аналіз конкурентного оточення є необхідним етапом для розробки

ефективної стратегії, яка сприятиме створенню і утриманню конкурентної переваги на ринку [16].

При визначенні стратегій необхідно встановити, чи підприємство буде використовувати стратегії росту, диференціації, чи сконцентрується на оптимізації виробництва та ефективності.

Як же обрати стратегію? Пропонуємо при цьому здійснити кілька кроків:

1. Аналіз внутрішніх ресурсів. Оцініть, які ресурси та компетенції вже має ваше підприємство.
2. Аналіз зовнішнього середовища. Розгляньте тенденції на ринку, конкурентну ситуацію, можливості та загрози.
3. Оцінка ризиків і можливостей. Важте на ризики та можливості, пов'язані з кожною стратегією.
4. Цільові показники. Визначте, які показники будуть свідчити про успіх для обраної стратегії.
5. Обрання і комбінування стратегій. Можливо, вам доведеться комбінувати різні стратегії для досягнення своїх цілей.

Наприклад, якщо є потреба в оптимізації виробничих процесів та виході на нові ринки, можливо, підійде комбінована стратегія росту та оптимізації ефективності. Ваша компанія може випускати нові продукти, використовуючи оптимізовані виробничі процеси та залучати нових клієнтів на ринку.

Важливо пам'ятати, що обрана стратегія повинна відображати унікальність та можливості вашого підприємства, а також бути адаптованою до змін в середовищі та реагувати на конкурентний тиск [8].

Управління ризиками передбачають ідентифікацію ризиків при цьому необхідно визначити потенційні загрози та можливості, які можуть впливати на досягнення цілей, а також необхідно розробити плани щодо управління та зменшення ризиків.

Моніторинг та коригування передбачає встановлення ключових

показників ефективності, за якими можна моніторити досягнення цілей. Регулярно перевіряйте та аналізуйте результати впровадження стратегії, вносьте корективи за необхідності.

Розроблена стратегія повинна бути гнучкою та готовою адаптуватися до змін в економічному середовищі [32]. Оновлюйте стратегію відповідно до нових умов та вивчених уроків. Наголосимо, що розробка стратегії - це динамічний процес, і успіх полягає в постійному аналізі, коригуванні та адаптації до змін.

Отже, застосування стратегії управління системою економічної безпеки підприємства допомагає забезпечити його успішне функціонування в умовах невпевненості та змін, зберігаючи його конкурентоспроможність та стійкість.

3.2. Основні напрями удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства

Наголосимо, що удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства є надзвичайно важливим завданням, особливо в умовах постійних змін у економічному середовищі та зростаючих викликів для бізнесу. Адже, швидкі зміни в економічному середовищі вимагають постійного оновлення та удосконалення стратегій та методів управління, щоб підприємство могло ефективно реагувати на нові умови та виклики. Удосконалення механізму управління дозволяє оптимізувати процеси та ресурси, що призводить до підвищення ефективності діяльності підприємства та збільшення його конкурентоспроможності.

На думку, Судакової О.І. удосконалення механізму управління сприяє стимулюванню інновацій та впровадженню нових підходів у діяльність підприємства, що може забезпечити його розвиток та збільшення вартості [38].

Відмітимо, що ефективне управління економічною безпекою збільшує довіру клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених стейкхолдерів, що сприяє

позитивному сприйняттю підприємства та підвищенню його репутації. Ефективне забезпечення економічної безпеки підприємства можна досягти за допомогою реалізації різноманітних заходів. Ось кілька ключових заходів, які можна впровадити:

1. Аналіз та оцінка ризиків. Проведення систематичного аналізу ризиків, пов'язаних з економічною діяльністю підприємства, та їх оцінка для визначення потенційних загроз і можливостей.

2. Управління фінансовою стійкістю. Забезпечення адекватного фінансового забезпечення підприємства, включаючи оптимальне управління оборотним та основним капіталом, зниження фінансових ризиків та забезпечення ліквідності.

3. Контроль над витратами. Впровадження системи контролю над витратами та оптимізація витрат для забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства.

4. Диверсифікація діяльності. Розширення асортименту продукції або послуг, розвиток нових ринків збуту та пошук альтернативних джерел доходів для зменшення залежності від одного напрямку діяльності.

5. Управління кадровим потенціалом. Розвиток персоналу, стимулювання професійного зростання та мотивація співробітників, а також забезпечення сталого кадрового потенціалу підприємства.

6. Впровадження інформаційних технологій. Використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів управління, аналізу даних та прийняття управлінських рішень.

7. Забезпечення дотримання законодавства. Виконання всіх вимог законодавства та регулятивних норм у сфері економічної діяльності підприємства для уникнення правових ризиків та санкцій.

Ці заходи допоможуть забезпечити ефективну економічну безпеку підприємства та зберегти його стабільність та конкурентоспроможність в умовах ринкових коливань та невизначеності.

Підсумовуючи вищенаведене, виділимо основні заходи з підвищення

економічної безпеки підприємства, реалізація яких дозволить створювати умови для ефективної діяльності, стабільності сталого зростання (рис. 3.2).

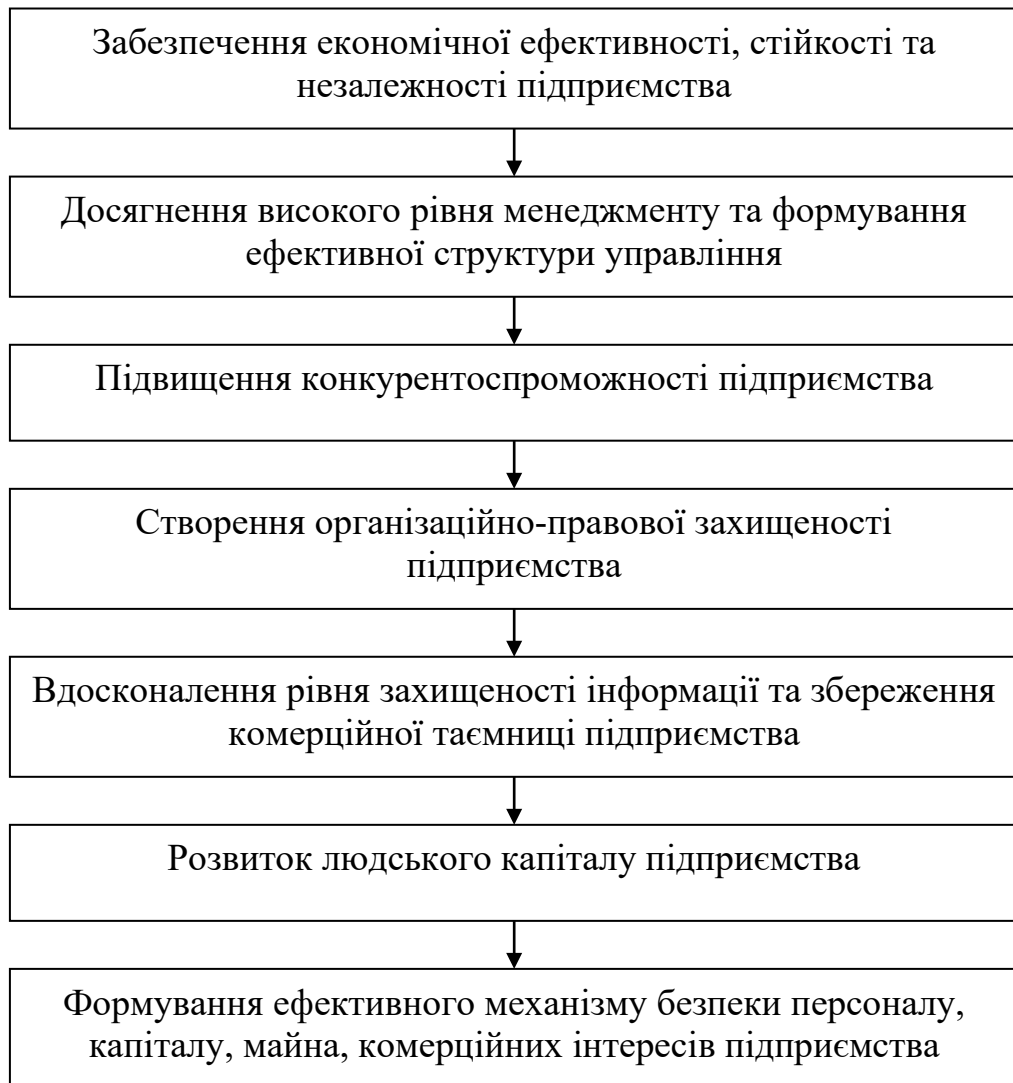


Рис. 3.2. Основні заходи з підвищення економічної безпеки підприємства

Наголосимо, що ефективне забезпечення економічної безпеки підприємства полягає у систематичному аналізі та мінімізації ризиків, пов'язаних з фінансовими, виробничими, маркетинговими та іншими процесами внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства. Таким чином, підвищення економічної безпеки підприємства є дуже важливим завданням для його успішної діяльності. На сьогоднішній день, коли світ економіки постійно змінюється і стає все більш конкурентним, забезпечення економічної безпеки є надзвичайно важливим фактором для збереження

успішності та стійкості підприємства

При дослідженні механізму управління фінансовою безпекою компанії було проаналізовано його методи та інструменти, з акцентом на те, як це можна використовувати для підвищення його ефективності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні напрями удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства

Методи	Інструменти	Заходи
Правові та інституційні	Формування служби економічної безпеки та його інтеграція в управління підприємством	<ul style="list-style-type: none"> - започаткування відстеження економічної безпеки та її складових; - оцінка можливих внутрішніх та зовнішніх загроз, які можуть впливати на економічну безпеку підприємства; - визначення стратегій для запобігання ризикам, виявлення та реагування на можливі загрози; - модифікація очікуваної діяльності в інтересах посилення економічної безпеки; - розробка концепції стандартів і правил безпеки.
Інформаційні	Формування ефективного механізму реагування на ризики інформаційної безпеки	<ul style="list-style-type: none"> - перевірка та документування конфіденційної інформації; - розробка надійного механізму захисту інформації та засобів її розповсюдження; - використання сучасних технологій захисту інформації, таких як системи кодування та шифрування; - формування системи внутрішньої інформації для персоналу та публічних заяв для широкого загалу.
Економічні	Посилення економічного використання ресурсів компанії	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка ефективності та виявлення можливостей для оптимізації; - аналіз прогресу та ефективності матеріально-технічної бази, виявлення потенційних напрямків для вдосконалення - підвищення прибутковості та конкурентоспроможності активів.
	Розвиток бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - вивчення сильних та слабких сторін конкурентів для визначення конкурентної переваги; - використання інноваційних рішень для підвищення ефективності та конкурентоспроможності; - залучення інвестицій для реалізації стратегічних проектів та розширення бізнесу.
Адміністративні	Фізичний бар'єр і автоматизовані заходи безпеки.	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення систем контролю доступу до приміщень та областей з обробкою важливої інформації; - систематичне оновлення та адаптації до нових технологій та загроз; - дотримання відповідних законодавчих та регуляторних вимог щодо безпеки.
Соціальні та психологічні	Підвищення мотивації співробітників в системі економічної безпеки	<ul style="list-style-type: none"> - здійснення заходів щодо системи винагород та стимулів; - розробка ефективного механізму моральної мотивації співробітників; - створення позитивної та сприятливої атмосфери командного духу.

Важливо створити гнучкий механізм управління ЕБ для підприємства,

щоб максимізувати вигоди від цих заходів, який буде враховувати всі особливості та можливості компанії на довгострокову перспективу та буде автоматично реагувати на загрози та негативні наслідки [39].

Щоб уникнути негативних наслідків і адаптуватися до змін, суб'єкт господарювання повинен прийняти відповідну модель поведінки, яка відповідає його цілям і завданням. Використовуйте відповідну модель поведінки, яка відповідає цілям організації та бажаним результатам, щоб усунути негативні результати та перейти до адаптації:

- модель активного поводження суб'єкта господарювання, який готовий до адаптації, включає в себе принципи та моделі, що враховують характер та масштаб змін в системі [12]. Адаптація в даному контексті розглядається як процес, за допомогою якого підприємство або суб'єкт господарювання пристосовується до змін у своєму оточенні, забезпечуючи стійкість та ефективність в умовах невизначеності;

- консервативна модель, суб'єкт господарювання демонструє пасивну поведінку та здебільшого не має інерційної поведінки [34]. Ці проблеми вирішуються або традиційно, або очікуються на державному рівні. Низький ступінь адаптації. Відсутність моделей і принципів адаптації очевидна. В цілому адаптація характеризується локальним характером. Ця модель відображає прагнення до збереження відомого та уникання значних змін. Водночас, вона може обмежувати інноваційність та гнучкість суб'єкта господарювання, особливо в умовах швидких змін в бізнес-середовищі;

- модель змішаного поводження вказує на те, що суб'єкт господарювання взаємодіє з зовнішнім середовищем, але темп і характер адаптації залежать від внутрішніх та зовнішніх чинників [19]. Ця модель характеризується вибірковою адаптацією, коли реакція на зміни може бути менш інтенсивною порівняно з активною моделлю, і вона може залежати від оцінки інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища. Ця модель враховує той факт, що суб'єкт господарювання може вибирати різні підходи до адаптації в залежності від конкретних обставин і важливості зовнішніх

факторів. Однак важливо відзначити, що, хоча є загальні принципи, сама модель не розроблена або стандартизована, і конкретні стратегії можуть варіюватися в залежності від конкретних умов та особливостей суб'єкта господарювання.

Відмітимо, що моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища є ключовим елементом для побудови ефективної системи економічної безпеки та забезпечення швидкої адаптації підприємства до змін. Цей процес дозволяє підприємству отримувати актуальну інформацію, аналізувати її та вчасно приймати стратегічні рішення. Моніторинг є постійним ітеративним процесом, і його результати використовуються для коригування стратегій та прийняття рішень для забезпечення економічної безпеки та адаптації підприємства до змін в навколишньому середовищі.

І на останок наголосимо на тому, що значна частина заходів, які забезпечать формування ефективного механізму управління ЕБ, а відповідно і забезпечення економічної безпеки підприємства бере на себе служба безпеки підприємства, яка є окремим підрозділом організації і відповідає за забезпечення заходів економічної безпеки. Основна мета сервісу – створити оптимальну економічну безпеку та усунути потенційні загрози до їх реалізації під час виробництва та експлуатації.

Створення служби власної економічної безпеки є завданням, яке може вимагати значних зусиль та ресурсів, оскільки це передбачає вирішення багатьох комплексних завдань. Можна виділити кілька етапів, які пропонується реалізувати підприємцям при створенні служби економічної безпеки:

1. Прийняття рішення про необхідність створення економічної безпеки на підприємстві є стратегічним кроком, який вимагає уважного аналізу та обґрунтування [25]. Прийняття рішення про створення економічної безпеки варто базувати на ретельному аналізі, який враховує всі ключові аспекти та можливості підприємства. Важливо також врахувати динаміку бізнес-середовища та готовність підприємства до змін.

2. Опис загальних обов'язків служби економічної безпеки.
3. Розробка положення про службу економічної безпеки, визначення її структури.
4. Підготовка та розвиток кадрів [23]. Знаходження та збереження кваліфікованих спеціалістів у сфері економічної безпеки. Врахування необхідності постійної підготовки персоналу. Професійна підготовка є основним фактором під час відбору постійних працівників.

Створення служби економічної безпеки на підприємстві - це складний процес, що вимагає вивчення особливостей самого підприємства, його галузі, ризиків та потреб у безпеці.

Вкрай важливо забезпечити економічну безпеку будь-якої організації з метою запобігання як зовнішнім, так і внутрішнім загрозам. Створення та застосування механізму управління економічної безпеки має вирішальне значення для забезпечення фінансової стабільності підприємства. Забезпечити економічну безпеку шляхом системного поєднання інструментів, методів, важелів та аналітичного забезпечення, створеного з економічних закономірностей та виробленого фінансовим менеджментом підприємства для досягнення та захисту фінансових інтересів підприємства.

3.3. Економіко-математичні аспекти удосконалення управління економічною безпекою в СПП «Чумаки»

Управління економічною безпекою підприємства - це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на забезпечення стабільності та надійності фінансового стану підприємства, його захист від зовнішніх та внутрішніх загроз, збереження та зростання його активів та ресурсів. Основною метою управління економічною безпекою будь-якого підприємства є забезпечення умов для його стійкого розвитку в умовах ринкової конкуренції та змінних економічних умов.

Удосконалення системи управління економічною безпекою

підприємства може бути досягнуте за допомогою ряду заходів та стратегій. Серед них, аналіз інформаційних потреб. Необхідно оцінити яка інформація потрібна для ефективного управління економічною безпекою підприємства. Це може включати фінансову звітність, дані про ринок, внутрішні показники ефективності та іншу важливу інформацію. Можна розробити систему збору, аналізу та звітування цих даних.

Не менш важливим заходом є впровадження інформаційних технологій для швидкого збору, аналізу та використання даних для управління економічною безпекою [17]. Серед сучасних інформаційних технологій це може бути впровадження спеціалізованих програмних засобів для управління ризиками, фінансовим плануванням та аналізом даних.

Оптимізація процесів управління дозволить проаналізувати існуючі процеси управління економічною безпекою та знайти можливості для їх оптимізації. Це може включати автоматизацію рутинних завдань, вдосконалення процедур прийняття рішень та впровадження ефективних контрольних механізмів.

Кваліфікований персонал є важливим ресурсом для ефективного управління економічною безпекою, тому необхідно постійно інвестувати в навчання та розвиток персоналу з питань управління ризиками, фінансового аналізу та стратегічного планування.

Створення системи моніторингу та контролю дасть можливість розробити систему моніторингу та контролю за ризиками та фінансовими показниками підприємства. Це допоможе оперативно виявляти потенційні проблеми та приймати вчасні корективні заходи. А впровадження стратегічного підходу дасть можливість розробити стратегічний підхід до управління економічною безпекою, зосереджений на довгостроковому розвитку та досягненні конкурентних переваг. Включіть аналіз зовнішнього середовища, розробку стратегій розвитку та моніторинг їх виконання.

Всі ці заходи допоможуть удосконалити систему управління економічною безпекою підприємства та забезпечити його стійкий розвиток в

умовах ринкової конкуренції.

Математичне моделювання відіграє важливу роль в удосконаленні механізму управління економічною безпекою підприємства через свою здатність аналізувати складні взаємозв'язки між різними аспектами діяльності підприємства та передбачати їхні наслідки. Математичне моделювання з потужним математичним апаратом дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та оцінювати їх вплив на фінансову стабільність підприємства. Це допомагає уникнути небажаних наслідків і прийняти обґрунтовані управлінські рішення.

Математичні методи та моделі дозволяють побудувати прогнози щодо різних сценаріїв розвитку подій та оптимізувати стратегії управління для досягнення найкращих результатів. Крім того, математичні моделі можуть бути використані для оптимізації використання ресурсів, таких як людські, фінансові та матеріальні, що дозволяє підприємству ефективно використовувати свої потенційні можливості [4]. Саме математичні моделі надають об'єктивні дані для прийняття управлінських рішень на основі фактів та аналізу, що допомагає уникнути емоційних аспектів та забезпечити обґрунтованість рішень.

Використання математичного моделювання може допомогти підприємству виявити нові можливості та створити конкурентні переваги на ринку шляхом оптимізації процесів та стратегій.

Отже, математичне моделювання є потужним інструментом для підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Більшість економічних процесів та явища є динамічними, оскільки вони функціонують і розвиваються не тільки у просторі, але й у часі. Так сільське господарство в цілому, його галузі, регіони чи окремі підприємства для стабільного розвитку та функціонування мають розробляти стратегічні та тактичні плани [32]. Стратегічні визначають параметри діяльності підприємства протягом значного періоду часу. Тож мають розроблятися на

основі саме динамічних моделей, для знаходження розв'язків яких використовуються методи динамічного програмування.

Динамічне програмування – це математичний інструмент, який дозволяє здійснювати покрокове планування контрольованих процесів або процесів, що розвиваються в часі.

Розглянемо рішення задачі динамічного програмування на прикладі сільськогосподарського приватного підприємство «Чумаки» по розподілу капіталовкладень за напрямками удосконалення системи управління економічною безпекою підприємства. Розв'яжемо задачу оптимального поточного планування розподілом капіталовкладень по всіх n інтервалах періоду, принцип розподілу інвестицій у кожному періоді полягає в тому, щоб знайти найкраще використання коштів, що залишилися на кінець попереднього періоду. Критерій оптимальності полягає в максимізації прибутку підприємства за весь період.

Маємо для k -го етапу (періоду) залишок коштів (b_k) після використання в попередньому періоді. Визначимо оптимальну суму коштів x_k , які доцільно вкладати в перший напрямок в поточному періоді, розв'язуючи таку задачу:

$$\max Z_k = g(x_k) + h(b_k - x_k), 0 \leq x_k \leq b_k, \quad (3.1)$$

Оскільки критерієм оптимальності є максимізація сумарного прибутку за всі n періодів, необхідно знайти максимальне значення функції, що складається з максимального значення прибутку в кожному періоді, тобто цільова функція буде функцією n змінних (x_1, x_2, \dots, x_n) і залежить від початкового параметру b_1 і матиме вигляд

$$\max Z = Z_1 + Z_2 + \dots + Z_n = \sum_{k=1}^n [g(x_k) + h(b_k - x_k)], \text{ за умов } 0 \leq x_k \leq b_k \quad (3.2)$$

$$k = 1, n$$

Розглянемо цей підхід на прикладі СПП «Чумаки». За умови вдосконалення системи економічної безпеки по чотирьох напрямках (впровадження інформаційних технологій, оптимізація процесів управління, навчання та розвиток персоналу, впровадження стратегічного підходу) це

підприємство може досягти певного прибутку. Підприємство може виділити 200 тис. грн (розглянемо здійснення додаткових вкладень у сумі 50000 грн, 100000 грн, 150000 грн та 200000 грн).

Визначимо оптимальний розподіл коштів залежно від напрямку для максимізації сумарного прибутку (враховуватимуться всі напрямки у комплексі). Отже, маємо реалізувати завдання (табл. 3.2) :

Таблиця 3.2

Варіанти інвестицій коштів в залежності від напрямків удосконалення управління економічною безпекою СПП «Чумаки»

Інвестування коштів, грн	Напрямки для удосконалення системи економічної безпеки сільськогосподарського підприємства			
	навчання та розвиток персоналу	впровадження інформаційних технологій	оптимізація процесів управління	впровадження стратегічного підходу
50000	25000	30000	36000	28000
100000	60000	70000	64000	56000
150000	100000	90000	95000	110000
200000	140000	122000	130000	142000

Позначимо $g_i(x)$ – приріст прибутку на i -тому напрямку при відповідних інвестиціях в розмірі x грн, маємо задачу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Варіанти приросту прибутку в залежності від напрямків удосконалення СПП «Чумаки»

Приріст прибутку при інвестуванні у певний напрямок для удосконалення системи економічної безпеки сільськогосподарського підприємства			
$g_1(x)$	$g_2(x)$	$g_3(x)$	$g_4(x)$
25000	30000	36000	28000
60000	70000	64000	56000
100000	90000	95000	110000
140000	122000	130000	142000

Найпростіший спосіб розподілу коштів - вкладення коштів лише у перший напрямок. Якщо маємо в розпорядженні суму коштів $b_1=50000$ грн, тоді ефективність вкладення даної суми відповідає прибутку, який буде отримано від інвестування в перший напрямок (навчання та розвиток

персоналу) 50000 грн. Ефективність математично можна записати і позначити як $P_1(b)$:

$$P_1(b_1 = 50000) = \max_{0 \leq x_1 \leq b_1} [g(x_1)] = \max_{0 \leq x_1 \leq 50000} [g(0); g(50000)] = g(50000) = 25000$$

Тобто $P_1(b)$ - найбільший прибуток, що може бути отриманий від початкової суми b за перший період інвестиції.

Аналогічно розглядаємо випадок, коли у розпорядженні маємо суму $b_2=100000$ грн, тоді з наявних коштів вкладати можна суму розміру x_2 , що набуває такі значення або $x_2=0$, або $x_2=50000$, або $x_2=100000$ грн, очевидно, що з трьох названих можливих варіантів найбільшу ефективність маємо при вкладенні коштів у сумі 100000 грн. Отже, фіксуємо найбільшу ефективність— $P_1(b_2 = 100000) = 60000$ грн і т. д. $P_1(b_3 = 150000) = 100000$ грн.

На кожному етапі необхідно порівняти ефективність прийнятого рішення на попередньому та поточному етапах. Розподіл коштів одночасно між двома напрямками необхідно порівняти, отриманий прибуток з ефективністю попереднього етапу. Отримаємо:

$$P(b) = \max_{0 \leq x_1 \leq b} [g(x) + h \cdot (b - x)] \quad (3.3)$$

Величина $g(x)$ — ефективність, що дає інвестування на попередньому етапі, яка була розрахована на першому кроці $P_1(b)$, а величина $h(b-x)$ — прибуток, що дають інвестиції у другий напрямок (впровадження інформаційних технологій) від залишку суми. Отримаємо :

$$P_2(b) = \max_{0 \leq x \leq b} [g_1(x) + g_2(b - x)] = \max_{0 \leq x \leq b_1} [g_2(x) + P_1(b - x)], \quad (3.4)$$

де $P_2(b)$ - найбільший прибуток, що може бути отриманий від початкової суми b за два періоди інвестиції.

Знову спочатку припускаємо, що розподіляється сума $b_1=50000$, тоді можливі два варіанти інвестування: $x_1=0$ (вкладаємо кошти лише в другий напрямок) або $x_1=50000$ (вкладаємо кошти лише в перший напрямок), тоді

$$P_2(b_1 = 50000) = \max_{0 \leq x_1 \leq 50000} [g_2(x_1) + P_2(b_1 - x_1)] = \max_{0 \leq x_1 \leq 50000} [g_2(0) + P_1(50000); g_2(50000) + P_1(0)]$$

$$P_2(b_1 = 50000) = \max[0 + 25000; 30000 + 0] = 30000$$

Таким чином, розраховано елемент таблиці першого виду для випадку $b_1 = 50000$ грн. Аналогічно треба розглянути можливі варіанти розподілу коштів $b_2 = 100000$, тоді вкладати лише в другий напрямок можна суму $x_2 \leq b_2$, що набуватиме такі значення: $x_2 = 0$, $x_2 = 50000$, $x_2 = 100000$ грн, результат розрахунків сформовано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки можливих варіантів розподілу інвестицій з врахуванням двох етапів

b	$P_1(b)$	$b_3 - x_3$	$b_4 - x_4$	$P_2(b_3)$	$P_2(b_4)$	$P_2(b)$
50000	25000	100000	150000	$30000 + 60000 = 90000$	$30000 + 100000 = 130000$	30000
100000	60000	50000	100000	$70000 + 25000 = 95000$	$70000 + 60000 = 130000$	70000
150000	100000	0	50000	$90000 + 0 = 90000$	$90000 + 25000 = 115000$	100000
200000	140000	-	0	-	$122000 + 0 = 122000$	1400000

Знов треба порівняти ефективності попереднього та поточного етапів. Тобто, беремо дані, що описують прибуток, який отриманий від вкладення одразу в перший і другий напрямки одночасно (стовпчик $R_2(b)$) і прибуток від вкладення одночасно в три напрямки, формула буде

$$P_3(b) = \max_{0 \leq x \leq b} [g_3(x) + P_2(b - x)], \quad (3.5)$$

$$P_4(b) = \max_{0 \leq x \leq b} [g_4(x) + P_3(b - x)] \quad (3.6)$$

де $P_3(b)$ та $P_3(b)$ - найбільший прибуток, що може бути отриманий від початкової суми b за три періоди інвестиції та відповідно за чотири періоди. Розрахунки наведені у табл. 3.5.

З даних табл. 3.5 бачимо, що найбільший прибуток, який дадуть всі чотири напрямки при вкладенні коштів у розмірі 200000 грн, становитиме

146000 грн. На останньому кроці розрахунків видно що це відповідає:

$$x_4=150, b_4-x_4=50000 \Rightarrow 110000+36000=g_4(150000)+P_2(50000)$$

Таблиця 3.5

Результат розрахунків остаточних значень по всіх варіантах інвестицій

b	P ₁ (b)	P ₂ (b)	P ₃ (b)	P ₄ (b)
50000	25000	30000	36000	36000
100000	60000	70000	70000	70000
150000	100000	100000	106000	110000
200000	140000	1400000	134000	146000

Тобто отримаємо 150000 грн необхідно використати на четвертому напрямку і 50000 грн на трьох перших напрямках. Використання 50000 грн на перших трьох напрямках дає сумарний прибуток в 36000 грн.

Отже, оптимальний план, складений методами динамічного програмування буде $X(x_1=0; x_2=0; x_3=50000; x_4=15000)$. При отриманому розподілі інвестицій між напрямками для удосконалення системи економічної безпеки максимальний прибуток СПП «Чумак» становитиме 146000 грн.

Розглянутий підхід є прикладом застосування методів динамічного програмування для удосконалення системи управління економічною безпекою підприємства. Керівники підприємства можуть, при використанні методів динамічного програмування, варіювати величиною використання ресурсів (наприклад, грошових інвестицій) та швидко приймати управлінські рішення на основі часових та інших факторів.

Крім того методи динамічного програмування дозволяють знайти оптимальний розподіл ресурсів (таких як бюджет, час, працівники тощо) для досягнення максимальної ефективності системи управління економічною безпекою. Саме аспекти динамічного програмування дозволяють враховувати часові фактори в прийнятті рішень, що особливо важливо для управління економічною безпекою, де час є критичним фактором. Ці методи дозволяють моделювати послідовність дій та розглядати варіанти розвитку подій на різних етапах управління.

Висновки до третього розділу

1. Встановлено, що формування стратегії управління економічною безпекою є важливим завданням для забезпечення стійкості та успішного функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Виділено вимоги яким повинна відповідати стратегія управління економічною безпекою підприємства: комплексність та системність; адаптивність та гнучкість; ефективність та економічність; комунікативність та інформаційна відкритість; цілісність та взаємодія з іншими системами.

2. Обґрунтовано систематичний підхід до формування стратегії управління економічною безпекою підприємства, який передбачає комплекс заходів та конкретних дій, спрямованих на максимізацію стійкості, конкурентоспроможності та збереження фінансової безпеки підприємства та включає: визначення стратегічних цілей; аналіз конкурентного оточення; визначення стратегій; управління ризиками; моніторинг та коригування; оновлення та адаптація стратегії відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього економічного середовища.

3. Наголошено, що удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства є ключовим для його стійкості та успішності в умовах постійних змін у бізнес-середовищі. Для досягнення цих цілей важливо розробляти та впроваджувати стратегії та плани дій, спрямовані на забезпечення економічної безпеки підприємства. Ці стратегії можуть включати в себе такі напрямки: оновлення стратегічних цілей і завдань; удосконалення системи управління ризиками; оптимізація фінансових процесів; розвиток та мотивація персоналу; впровадження інноваційних технологій та підходів.

4. Виділено основні заходи з підвищення економічної безпеки підприємства, реалізація яких дозволить створювати умови для ефективної діяльності, стабільності сталого зростання: забезпечення економічної ефективності, стійкості та незалежності підприємства; досягнення високого

рівня менеджменту та формування ефективної структури управління; підвищення конкурентоспроможності підприємства; створення організаційно-правової захищеності підприємства; вдосконалення рівня захищеності інформації та збереження комерційної таємниці підприємства; розвиток людського капіталу; формування ефективного механізму безпеки персоналу, капіталу, майна, комерційних інтересів.

5. Запропоновано напрями удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства в розрізі методів та інструментів: правові та інституційні - формування служби економічної безпеки та його інтеграція в управління підприємством; інформаційні - формування ефективного механізму реагування на ризики інформаційної безпеки; економічні - посилення економічного використання ресурсів компанії та розвиток бізнесу; соціальні та психологічні - підвищення мотивації співробітників в системі економічної безпеки.

6. Наголошено, що створення служби власної економічної безпеки є завданням, яке може вимагати значних зусиль та ресурсів, оскільки це передбачає вирішення багатьох комплексних завдань. Виділено етапи, які пропонується реалізувати: прийняття рішення про необхідність створення економічної безпеки на підприємстві; опис загальних обов'язків служби економічної безпеки; розробка положення про службу економічної безпеки, визначення її структури; підготовка та розвиток кадрів.

7. Розглянуто підхід щодо застосування методів динамічного програмування для удосконалення системи управління економічною безпекою підприємства по чотирьох напрямках: впровадження інформаційних технологій, оптимізація процесів управління, навчання та розвиток персоналу, впровадження стратегічного підходу. Оптимальний план, складений методами динамічного програмування буде $X(x_1=0; x_2=0; x_3=50000; x_4=15000)$. При отриманому розподілі інвестицій між напрямками для удосконалення системи економічної безпеки максимальний прибуток СПП «Чумак» становитиме 146000 грн.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що формування механізму управління економічною безпекою підприємства базується на ряді основних принципів, які допомагають забезпечити ефективність, стабільність та адаптивність підприємства в умовах економічної невизначеності та змін: комплексність та системність; проактивність та адаптивність; ризик-орієнтованість; стратегічність; достовірність та відкритість інформації; сталість та ефективність; соціальна відповідальність; законність. Механізм управління економічною безпекою підприємства включає ряд функцій, які спрямовані на забезпечення стійкості та захист від ризиків: аналітична; прогнозна; планувальна функція; контрольна; адаптаційна; захисна; інноваційна.

2. Визначено підходи до формування механізму управління економічною безпекою підприємства, зокрема: комплексний; функціональний; циклічний; стратегічний; інтегрований. Зазначено, що механізм управління економічною безпекою підприємства – це система взаємопов'язаних методів, процедур, інструментів та стратегій, які спрямовані на забезпечення стійкості, захищеності та успішності підприємства в умовах економічних ризиків та невизначеності.

3. Зазначено, що СПП «Чумаки» засновано в 2001 році для здійснення діяльності в галузі рослинництва (вирощування зернових та олійних культур) та тваринництва (молочне скотарство). СПП «Чумаки» хоча і досягло фінансових результатів за 2018-2022 рр., проте показник мав тенденцію до зниження, а саме на 67106 тис.грн. враховуючи умови в яким працюють наразі вітчизняні підприємства в т.ч. і СПП «Чумаки».

4. В процесі дослідження встановлено, що в СПП «Чумаки» питання щодо забезпечення економічної безпеки в загальному вигляді відноситься до компетенції керівника підприємства, тобто на підприємстві не створено служби економічної безпеки, але питання щодо забезпечення фінансово-

економічної безпеки відноситься також до обов'язків, як працівників економічної служби так і технічних служб (головного агронома, головного механіка, головного інженера тощо). Проаналізувавши складові економічної безпеки зроблено висновок, що тільки технічна та кадрова складові економічної безпеки СПП «Чумаки» знаходяться на високому рівні. Найбільш уразливі складові екологічна (0,2), силова (0,33) ці відхилення свідчать про ослаблення даних складових. При цьому загальний рівень економічної безпеки є задовільний. Також було здійснено SWOT-аналіз СПП «Чумаки».

5. Було проаналізовано базові інструменти, що реалізуються механізмом управління економічною безпекою СПП «Чумаки». Наголошено, що складові механізму управління економічною безпекою передбачають набір стратегій, спрямованих на зменшення збитків, збільшення прибутків, виявлення загроз і захист активів бізнесу від них. Для управління економічною безпекою підприємства використовуються такі методи управління ризиками, як усунення, запобігання, уникнення, передача ризику для пом'якшення негативних наслідків діяльності підприємства.

6. Встановлено, що формування стратегії управління економічною безпекою підприємства є важливим завданням для забезпечення стійкості та успішного функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Виділено вимоги яким повинна відповідати стратегія управління економічною безпекою підприємства: комплексність та системність; адаптивність та гнучкість; ефективність та економічність; комунікативність та інформаційна відкритість; цілісність та взаємодія з іншими системами.

7. Обґрунтовано систематичний підхід до формування стратегії управління економічною безпекою підприємства, який передбачає комплекс заходів та конкретних дій, спрямованих на максимізацію стійкості, конкурентоспроможності та збереження фінансової безпеки підприємства та включає: визначення стратегічних цілей; аналіз конкурентного оточення;

визначення стратегій; управління ризиками; моніторинг та коригування; оновлення та адаптація стратегії відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього економічного середовища.

8. Запропоновано напрями удосконалення механізму управління економічною безпекою підприємства в розрізі методів та інструментів: правові та інституційні - формування служби економічної безпеки та його інтеграція в управління підприємством; інформаційні - формування ефективного механізму реагування на ризики інформаційної безпеки; економічні - посилення економічного використання ресурсів компанії та розвиток бізнесу; соціальні та психологічні - підвищення мотивації співробітників в системі економічної безпеки.

9. Наголошено, що створення служби власної економічної безпеки є завданням, яке може вимагати значних зусиль та ресурсів, оскільки це передбачає вирішення багатьох комплексних завдань. Виділено етапи, які пропонується реалізувати підприємцям при створенні служби економічної безпеки: прийняття рішення про необхідність створення економічної безпеки на підприємстві; опис загальних обов'язків служби економічної безпеки; розробка положення про службу економічної безпеки, визначення її структури; підготовка та розвиток кадрів.

10. Розглянуто підхід щодо застосування методів динамічного програмування для удосконалення системи управління економічною безпекою підприємства по чотирьох напрямках: впровадження інформаційних технологій, оптимізація процесів управління, навчання та розвиток персоналу, впровадження стратегічного підходу. Оптимальний план, складений методами динамічного програмування буде $X(x_1=0; x_2=0; x_3=50000; x_4=15000)$. При отриманому розподілі інвестицій між напрямками для удосконалення системи економічної безпеки максимальний прибуток СПП «Чумак» становитиме 146000 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Т.Є., Петровська Т.Е., Грицькова І.Г. Аналіз економічної безпеки діяльності підприємства як економічної категорії. *Комунальне господарство міст*. 2019. № 87. С. 219-224.
2. Баланюк І.Ф., Максимюк М.М. Сутність економічної безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 246-251.
3. Балджи М. Д., Котова І. М., Тарасова К. І. Економічна безпека: забезпечення, управління, прогнозування: монографія / за ред. М. Д. Балджи. Київ: ФОП Гуляєва В. М., 2019. 280 с.
4. Белялов Т.Е., Корінь І.В. Фінансово-економічна безпека підприємства та напрями її підвищення. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 2 (07). С. 235-238.
5. Бобиль В.В. Трансформація економічної безпеки промислових підприємств в умовах фінансової нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.20>.
6. Боровик М. В., Писаревський І. М., Волкова М. В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. С. 98-103.
7. Булкот Г.В. Основні види контролю в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 4. С. 68-75.
8. Валіхновський Р. Підходи щодо побудови гуманітарної парадигми забезпечення національної безпеки. *Вісник НАДУ*. 2010. № 1. С. 243-253.
9. Васечко Л.І. Огляд понятійного апарату фінансово-економічної безпеки підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 1. С. 115–118.
10. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського*

університету економіки і торгівлі. 2018. № 3. С. 33-40.

11.Вовк О. М. Управління розвитком системи економічної безпеки підприємства: теоретичне забезпечення. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6 (11). С. 120-124.

12.Гапак Н.М., Дочинець І.В.Суть та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. Вип. 2(43). С. 68–73.

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

14.Григор'єва Н. Значення фінансово-економічної безпеки для підприємства. Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали І Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 26-27 жовтня 2023 р. : Дніпро, 2023. С.159-161.

15.Григор'єва Н., Васільєва Л.М. Теоретичні основи стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства як складової в забезпеченні національної економічної безпеки. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. №3. С. 102-105.

16.Діденко Є.О. Управління економічною безпекою організації на основі формування стратегії його безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 5. С. 35–40.

17.Данченко О.Б., Поскрипко Ю.А. Стратегічне управління у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства: методичні положення щодо забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 111-116.

18.Дудін М. М. Економічна безпека підприємництва як необхідний системний засіб боротьби з економічною злочинністю. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2014. № 2. С. 55-65.

19.Загородня А.С. Підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств в умовах ризиків та загроз. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.54. URL:<https://economyandsociety.in.ua/ip/journal/view/2727/2644>

20.Загородня А.С. Сутність та еволюція поняття «економічна безпека

підприємства». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 16-22.

21. Кантор Н. Ю. Забезпечення економічної безпеки, як основна функція української держави. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2018. №6. Том 2. С. 64–67.

22. Кіпчарська Я. М. Економічна безпека підприємства: суть, зміст, складові її забезпечення. *Наукові записки*. 2013. № 2. С. 63-72.

23. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23(1). С. 135–140.

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

25. Лаптев С. М., Алькема В. Г., Сідак В. С., Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія / за ред. М. І. Копитко. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. 508 с.

26. Лебедко С.А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 89- 94.

27. Наумено Є.Ю. Механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи. *Молодий вчений*. 2017. №6. С. 462-466.

28. Небова М.І., Міронова Ю. В. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2017. 73 с.

29. Новик І. В. Проблеми та перспективи забезпечення економічної безпеки підприємства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 228-233.

30. Організаційне та методичне забезпечення виконання дипломних робіт для здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Управління фінансово-економічною безпекою» другого (магістерського) рівня вищої освіти : навч. посіб. / Л.М.Васільєва, І.П.Приходько, Г.Є.Павлова, О.В.Чернецька, Т.П.Погорелова, О. М. Губарик, С.В.Юрченко; за заг. ред. Л.М.Васільєвої, І.П.Приходька. Дніпро : Біла К.О., 2022. 184 с.

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

32. Петряєва З.Ф. Забезпечення фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №10. С. 319-325.

33. Правдюк Н. Л. Ярославський А. О. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою зернопереробних підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 8. С. 77–85.

34. Садов'як М. С., Бегейло Н. В., Феник В. О., Приступа А. А., Матвієвський Н. А., Запісоцький І. В., Ільчишин М. З. Особливості економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2023. № 9. URL:<https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16934078274615.pdf>

35. Смірная С.М. Формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Modern Economics*. 2018. Вип. 8. С. 190–198.

36. Сосновська О.О. Методологічний базис управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. №1 (43). С.190-196.

37. Сосновська О.О., Житар М.О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. *Облік і фінанси*. 2018. №3(81). С. 124-132.

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

39. Тимошенко О. В., Олешко А.А. Державна політика економічної безпеки України в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 30–33.

40. Ткаченко Т.П., Гречко А.В. Узагальнення методичних підходів оцінювання економічної безпеки промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №22. С. 79-81.

41. Толуб'як В.С., Королюк Ю.Г. Політика економічної безпеки України в умовах глобальних загроз. URL :

http://www.dy.nayka.com.ua6_2019/pdf

42. Тульчинська С., Солосіч О., Чорній В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 9. С. 54-58.

43. Тульчинська С.О., Солосіч О.С. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 54-59.

44. Хіміч О.В. Система управління економічною безпекою підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечнікова*. 2020. Т. 25. С. 176-180.

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

46. Шевченко І. Особливості формування системи економічної безпеки підприємства. *Наука молода*. 2018. № 10. С. 178–181.

47. Шило Ж. С., Кречко М. Ю. Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства: підходи до оцінювання та забезпечення економічної безпеки. *Вісник НУВГП*. 2022. Випуск (98). С. 278–288.

48. Шматко М.О., Череп А.В. Організаційні аспекти формування системи управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 11(17). С.231-240.

49. Яремко І. І. Економічна безпека як складова національної безпеки держави. URL : <http://ena.lp.edu.ua/btstream/ntb/22426/1/43-Yaremko-74-75.pdf>.

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

51. Hryhor'yeva N. Characteristics of the economic security system. Молодь, наука, бізнес: традиційні й нові аспекти досліджень: тези доповідей науково-практичної конференції 29.03-31.03.2023 р. : Дніпро : Друкарня «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2023. С.52-54.

ДОДАТКИ

Додаток А

Алгоритм формування механізму управління економічною безпекою підприємства

