

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та
комерційної діяльності
д.е.н., професор

О.М. Левченко

Протокол №__ від __.__.____ р.

Випускна кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Фінансово-економічна безпека стратегічного розвитку підприємства»

Виконала: студентка II курсу,
групи УФЕБ-19М
напряму підготовки (спеціальності)
073 «Менеджмент»
Сорока Марина Сергіївна

(підпис)

Керівник: к.пед.н., доц.
Липчанський Володимир Олександрович

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище, ініціали, посада)

Рецензент _____
(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2020 рік

Завідувачу кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
д.е.н., проф. Левченку О.М.
студентки II курсу,
групи УФЕБ-19М
спеціальності 073 «Менеджмент»

(П.І.П/б, повністю)

Заява

Прошу дозволити мені виконання випускної кваліфікаційної роботи за
другим (магістерським) рівнем вищої освіти на тему: _____

назва теми

за матеріалами практики на підприємстві _____

назва підприємства

“ _____ ” _____ 20__ р.

підпис

“Згоден” – науковий керівник _____
підпис

“ _____ ” _____ 20__ р.

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри Левченко О.М.

«__» _____ 201__ р.

Завдання

на виконання випускної кваліфікаційної роботи магістранту

Сороці Марині Сергіївні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Фінансово-економічна безпека стратегічного розвитку підприємства».

2. Термін здачі випускної кваліфікаційної роботи:

- керівникові «__» _____ 20__ р.
- рецензенту «__» _____ 20__ р.

3. Назва розділів дипломної магістерської роботи:

№	Розділ	Строки виконання
1	Теоретичні засади фінансово-економічної безпеки стратегічного менеджменту	
2	Особливості фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»	
3	Пропозиції щодо вдосконалення управління фінансово-економічною безпекою: стратегічний аспект	

4. Переліки графічного матеріалу: таблиць – 14, рисунків – 17, додатків – 13.

5. Дата видачі завдання до випускної кваліфікаційної роботи:

«__» _____ 20__ р.

(підпис керівника)

6. Завдання прийнято до виконання

«__» _____ 20__ р.

(підпис магістранта)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	7
1.1. Поняття «стратегія» та «стратегічний розвиток»	7
1.2. Основи формування фінансово-економічної безпеки підприємства	21
1.3. Стратегічне управління, як фактор економічної безпеки підприємства	29
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПОГ «ФІРМА ЛАСКА» ГО «АПВТ»	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»	36
2.2. Організаційна структура управління ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»	41
2.3. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	48
2.4. Оцінка стратегічного потенціалу ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» як основи забезпечення фінансово-економічної безпеки	60
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ	68
3.1. Напрямки зміцнення фінансово-економічної безпеки ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»	68
3.2. Формування стратегії розвитку ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» в рамках його фінансово-економічної безпеки	78
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

На господарську діяльність підприємств діє низка факторів зі сторони зовнішнього середовища. Серед найбільш впливових – стан соціально-економічної політики України, зміна законодавчо-правових актів у сфері підприємницької діяльності, швидкоплинність технічних та організаційних інновацій, конкурентна боротьба, особливо на ринку харчових продуктів тощо. Динамічність середовища підприємства створює перепони у його розвитку та перешкоджає фінансово-економічній безпеці.

Існує ряд загроз, які суттєво впливають на стан фінансово-економічної безпеки, що призводить до послаблення позицій підприємства на фоні конкурентів. За таких умов стратегічний розвиток фактично є неможливим.

Успішна діяльність будь-якого підприємства неможлива без стратегічного управління, яке спрямоване на забезпечення ефективної стратегічної позиції. Результатом ефективного функціонування будь-якого підприємства є його розвиток і зростання. Стратегічне управління спрямоване на довгострокову перспективу та передбачає забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства шляхом опору загрозам зі сторони внутрішнього та зовнішнього оточення через підсилення потенційних можливостей підприємства та зміцнення його слабих сторін.

Питаннями стратегічного розвитку та фінансово-економічної безпеки в даному контексті цікавиться достатня кількість науковців.

Так, значну увагу дослідженню поняття «стратегія» та стратегічному управлінню зокрема приділили зарубіжні науковці, такі як І. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен, Б. Карлоф, А. Томпсон і А. Стрікланд, а також і вітчизняні автори О. Є. Кузьмін, З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний, В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань, О. І. Ковтун, О.І. Хоменко С.С Тригоб'юк, , В.Д, Горєлов та інші.

Проблеми фінансово-економічної безпеки розкрито у працях наступних дослідників: Г.В Соломіної, Ю. О. Русіної. С.Т. Пілецької, І. П.Мойсеєнко, Т. І. Гладченко, Т.П. Соколенко, Д.К. Никифорчук та багато інших. Дане питання на

стику зі стратегічним управлінням підіймалося у наукових працях Г.М.Черняка, О.В. Черевко, А. В. Толбатова., О.Б В'юненко, Н.Я Слободяна. О. В. Роженко О.В. Орлик та інших.

У працях вказаних авторів розкривається сутність фінансово-економічної безпеки та підходи до формування стратегії розвитку, проте ціла низка питань, які стосуються сфери розвитку підприємства харчової галузі потребують уточнень.

Питання формування та розробки стратегії розвитку за умов зміцнення фінансово-економічної безпеки для ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» є актуальним по ряду причин. Підприємство почало втрачати свою популярність, відбувається плинність кадрів.

ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» вже 20 років функціонує на ринку харчових продуктів. Основні види діяльності – виробництво та реалізація морозива та заморожених продуктів.

Метою дипломної магістерської роботи є розкриття теоретичних та практичних аспектів побудови та реалізації стратегії ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» шляхом зміцнення рівня його фінансово-економічної безпеки.

В рамках визначеної мети поставлено ряд завдань, серед яких:

- визначення поняття стратегії підприємства та стратегічного розвитку;
- розгляд та узагальнення видів стратегій;
- дослідження теоретичних аспектів формування фінансово-економічної безпеки підприємства;
- розгляд механізму стратегічного управління, як фактору економічної безпеки підприємства;
- надання організаційно-економічної характеристики ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» та дослідження особливостей будови організаційної структури управління підприємства;
- аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства;

- аналіз факторів впливу на фінансово-економічну безпеку ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» зі сторони зовнішнього середовища;
- оцінка стратегічного потенціалу ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» як основи забезпечення фінансово-економічної безпеки

Об'єктом дослідження є стратегічний розвиток у рамках фінансово-економічної безпеки, а предмет - стратегічний потенціал ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ».

Методичною базою дослідження є такі наукові методи, як аналітичний, порівняння, логічний, системного аналізу, динамічних рядів, графічний, матричний та SWOT-аналіз.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій щодо управління процесом вибору та реалізації стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ».

Практична значущість отриманих результатів відображається у проведенні оцінки фінансово-економічних показників ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» та виведення інтегрального показника, а також SWOT-аналіз підприємства по локальним сегментам. На основі вказаних робіт розроблено алгоритм розробки стратегії забезпечення ФЕБ підприємства та модель функціонування комплексної системи економічної безпеки досліджуваного підприємства.

Результати випускної кваліфікаційної роботи прийняті до впровадження підприємством – об'єктом дослідження, а також викладені в Збірнику тез доповідей за матеріалами VII Обласної науково-практичної конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» (2020 рік, м. Кропивницький), тема доповіді: «Особливості формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства – виробника морозива та заморожених продуктів».

Структурними елементами випускної кваліфікаційної роботи є вступ, основна частина, що поділена на три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття «стратегія» та «стратегічний розвиток»

Задля виживання та процвітання в мінливих умовах існування суб'єкти підприємницької діяльності змушені прораховувати можливі сценарії розвитку подій. І це є ознакою прогресивного менеджменту, адже у конкурентній боротьбі завжди перемагають ті організації, які мають ретельно сформовану та розроблену стратегію подальшого розвитку.

Будь-яке підприємство функціонує у певному зовнішньому середовищі, водночас формує специфічну внутрішню сферу. Виникає необхідність дослідження адекватного інструментарію для пристосування до змін у цих середовищах. Успішна адаптація до перемін залежить в першу чергу від частки нестандартності та креативності у прийнятті рішень стосовно подальших дій і складає зміст стратегічного мислення.

Стратегічним мисленням є особливий тип системного мислення, який об'єднує раціональний і творчий компоненти, об'єктивний і суб'єктивний аспекти, ґрунтується на певних принципах, інтегрує різноманітні концепції і методи у складному процесі стратегічної діяльності [64].

О.М. Дроб систематизував підходи науковців щодо розуміння стратегічного мислення за двома аспектами: як можливості об'єкта – особи, що приймає рішення, та як процес, результатом якого є вже готове управлінське рішення [24].

З об'єктивної позиції, стратегічне мислення визначається як здатність:

- системно й комплексно усвідомлювати можливі варіанти життєдіяльності конкретного об'єкта управління, адекватно оцінювати час та ймовірність виникнення цих варіантів, а також тривалість цих дій;

- при прийнятті стратегічних рішень мислити всеосяжно, враховувати максимальну кількість зовнішніх і внутрішніх чинників, що дасть змогу мінімізувати вплив невизначеності на імплементацію прийнятих стратегічних рішень;

- використовувати інструментальний апарат аналітичного й творчого підходів, приймати стратегічні рішення у динамічному невизначеному середовищі для досягнення цілей об'єкта управління [24].

З точки зору процесного підходу, стратегічне мислення розглядається як процес, у результаті якого приймаються стратегічні рішення щодо конкретного об'єкта управління і виконується аналіз ходу їх імплементації, що є частиною процесу корегування минулих чи прийняття нових стратегічних рішень.

Отже, мислити стратегічно – означає бачити, розуміти та оцінювати перспективи, відчувати причино-наслідковий зв'язок. Здатність сприймати дійсність системно також являється ознакою стратегічного мислення, що заключається у вмінні враховувати всі чинники, водночас із прорахування ймовірності їх впливу на об'єкт в той чи іншій ситуації.

За таких умов, перед сучасними менеджерами ставиться задача розвивати стратегічне мислення. В даному розрізі професійними компетентностями мають стати набір знань, навиків, умінь та здібностей, що сприяють прийняттю управлінського рішення або виробітку ефективної стратегії. До перерахованих навиків слід також додати вміння:

- оперативно реагувати на зміни;
- працювати з командою;
- вміло розподіляти обов'язки між працівниками;
- критичного мислення у розгляді справ тощо.

Від перерахованих навиків залежить ефект від стратегічного рішення.

Стратегічне мислення повинно бути спрямоване на те, щоб уявити компанію в майбутньому, в подальшій перспективі такою, якою вона має бути, і вже потім приступити до роздумів, як цього домогтися [64].

Зважаючи на це, одним із завдань підготовки менеджерів, здатних приймати ефективні стратегічні рішення, є формування в межах організації системи стратегічного мислення, адекватної цілям організації й середовищу, в якому вона функціонує.

Таким чином, від вміння особи, що приймає рішення, мислити стратегічно залежить успішність розробки і реалізації стратегії.

Доцільно дослідити підходи щодо визначення стратегії різних авторів.

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду), і по суті є військовим терміном. В цьому контексті стратегія означає мистецтво, що вивчає характер та закономірності військових дій, основи тактичного та стратегічного планування, підготовки та проведення військових операцій.

До управлінського лексикону, поняття стратегії увійшло у 50-ті роки ХХ століття, коли постало питання швидкої реакції на реактивні зміни зовнішнього середовища та розробки превентивних дій щодо попередження проблемних ситуацій. Сталося це у 1962 році, коли А. Чендлер використав даний термін, як один із напрямків управлінської діяльності на підприємствах в умовах ринкової економіки, з цього і почався етап стратегічного планування. Його публікації значно вплинули на формування стратегічного управління. Чандлер перший, хто зміг впорядкувати інформацію про формування великого бізнесу і, отже, багато в чому сприяв розвитку на практиці розуміння таких визначень, як «стратегія», «структура організації» і «організаційні здібності» [26].

Аналіз наукових досліджень у визначенні сутності стратегії показав значну кількість підходів, що вимагають систематизації.

Так, І. Ансофф [4, с. 68] розглядає стратегію як «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності».

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд дають декілька визначень, згідно яких, стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [63, с.11]. Також дослідниками зазначено, що стратегія – це:

- здатність менеджера для виконання різного роду стратегічних завдань у фінансовій, трудовій, інформаційній сферах тощо;
- сукупність всіх дій керівників, що направлені на досягнення генеральних цілей організації;
- шлях переведення компанії з того стану, в якій вона знаходиться зараз до стану, в якій вона хоче опинитися;
- спосіб досягнення бажаних результатів;
- узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії;
- набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності [63].

Системний підхід до визначення стратегії розглянуто у І. Ансоффа, де він зазначає, що виробіток стратегії забезпечує збалансованість всіх підсистем організації і визначає загальний напрямок її зростання [3, с. 71].

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі [43, с.257] вважають, що стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

На основі вище перерахованих суджень, можна сформулювати наступні визначення терміну «стратегія підприємства»:

- система заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- оцінка потенційних загроз зі сторони зовнішнього середовища, на основі якої робляться прогнози та формуються перспективні напрямки руху;
- розвиток підприємства відповідно до визначеної місії та ідеального бачення майбутнього очами керівництва та стейкхолдерів;
- інструмент досягнення підприємства свого еталону;
- узгодження цілей та інтересів всіх учасників, причетних до менеджменту підприємства з огляду на подальшу перспективу;
- позиція на ринку;
- концепція досягнення конкурентних переваг;

- план дій із зазначенням пріоритетних напрямків розвитку підприємства на довгостроковий термін;
- визначення основних довгострокових цілей і завдань, ухвалення курсу дій, розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань [12, с. 215].

Глибинну суть поняття «стратегія підприємства» можна зрозуміти з огляду на ряд питань:

1. Який у підприємства на даному етапі фінансово-економічний стан і що передбачається отримати на фініші.
2. Які альтернативні сценарії розвитку подій у майбутньому.
3. Які у підприємства сильні та слабкі сторони, які загрози та можливості розвитку (SWOT-аналіз).
4. Які способи отримання найбільш бажаного результату, а також альтернативних, другорядних варіантів.

На нашу думку, лише в комплексі, використовуючи системний підхід, можна дати визначення терміну «стратегія підприємства».

Отже, стратегія підприємства в сучасній науці управління являє собою систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток внутрішнього та зовнішнього середовища, що включає формування генеральної ідеї існування, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля отримання максимального прибутку та інших можливих інтересів [57].

Вибір стратегії є відповідальним рішенням і залежить від багатьох факторів, серед яких визначальними є:

- розмір організації;
- місія та цілі організації;
- здатність керівництва ризикувати;

- фінансово-економічний потенціал;
- тип ринку, зі своїми правилами та особливостями тощо.

Влучність вибору стратегії залежить також і від знання її видів. Тому доцільно розглянути класифікацію стратегій підприємства за різними ознаками. Аналіз наукових публікацій свідчить про багаточисленну кількість видів стратегій. Вони відрізняються як набором, так і класифікаційними ознаками.

А.І. Хоменко відзначив, що стратегії підприємства доцільно ділити на так звані базові (або еталонні) стратегії та специфічні [67].

Найбільш відомі види стратегій зібрано та відображено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація стратегій підприємства

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид стратегії
1	2	3
1.	За ієрархією в системі управління	Корпоративна
		Операційна
		Ділова
		Функціональна
2.	За функціональним критерієм	Маркетингова
		Виробнича
		Фінансова
		Організаційна
		Соціальна
3.	За стадіями життєвого циклу	Зростання
		Стабілізації
		Уходу
4.	За силою зростання	Стрімкий розвиток
		Помірний розвиток
		Стагнація
5.	За конкурентною позицією на ринку	Лідера
		Претендента
		Послідовника
		Новачка
6.	За способом досягнення конкурентних переваг	Мінімальних витрат
		Диференціації
		Зосередження
7.	За рівнем глобалізації бізнесу	Вузької спеціалізації
		Диверсифікації

Продовж. табл. 1.1

1	2	3
8.	За напрямками розвитку	Інтенсивного росту
		Інтеграційного росту
		Диверсифікованого росту
9.	Залежно від реакції	Пасивна
		Реактивна
		Проактивна
		Інтерактивна

Джерело: складено автором на основі [30, 67]

У закордонній практиці частіше використовується пасивна, реактивна, проактивна та інтерактивна стратегії реагування на зовнішнє середовище [30]. Зупинимось докладніше на їх характеристиках.

Обираючи пасивну стратегію, підприємство змінює свою стратегію лише після примусового впливу зовнішнього середовища, не володіючи інструментами та засобами зустрічно впливати на нього, зокрема: законодавчої влади, нормативних актів, державних управлінських структур, судових органів влади тощо. Цей тип поведінки визначають як інерційний.

Реактивна стратегія характерна для ситуацій, коли підприємство намагається швидко відреагувати на несприятливі зміни в зовнішньому середовищі лише після того, як вони відбулись. Практична діяльність підприємства змінюється тільки під значним тиском зовнішнього середовища.

Підприємство, яке використовує проактивну стратегію користується превентивними заходами та намагається випередити ймовірні зміни в оточені. Деколи підприємствам вдається використати ситуацію, що склалась, на свою користь.

Найбільш впливова та ефективна стратегія – інтерактивна. Діючи в рамках цієї стратегії, підприємство може дозволити прийняти зміни зовнішнього середовища і поєднати їх з власними цілями або обернути на свою користь. Стратегія допомагає гармонізувати відносини між підприємством і суспільством через зменшення розриву між очікуваннями суспільства та діловою активністю підприємства. Причиною успішної реалізації інтерактивної

стратегії є заздалегідь розроблений план дій та прорахунок ймовірностей впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Такою стратегією зазвичай користуються масштабні підприємства із сильними конкурентними перевагами, або ж монополісти на своєму ринку.

Варто також звернути увагу на найбільш відому у сфері стратегічного управління Модель Майкла Портера, яка була розроблена автором та випущена у світ у 1980 році і до сих пір вважається одним із найефективніших способів ведення бізнесу. Так, згідно Моделі, організація може орієнтуватися на три види стратегії:

- лідерство у витратах;
- концентрація на сегменті;
- диференціювання [26].

Поділяються вони за принципами сфери конкурування та конкурентними перевагами.

Заслужовують на увагу і стратегії, які формуються відповідно до життєвого циклу підприємства: стратегія зростання, утримання та скорочення. Принциповим тут є визначення стратегії найбільш влучного типу на кожній стадії розвитку підприємства.

Як зазначає Хоменко О.І. стратегія зростання є характерною для тих підприємств, у яких тільки починає зароджуватися та формуватися бізнес-структура [67]. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, набір персоналу, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди:

- стратегія концентрованого росту (зміцнення позицій на ринку або пошук нових способів збуту продукції/послуг);
- стратегія інтегрованого росту (розширення бізнесу за рахунок додавання нових структур). У відповідності з цією стратегією підприємство може рухатися у напрямку зворотної вертикальної інтеграції, створюючи, наприклад, дочірні структури, або вертикальної інтеграції, що прямує вперед.

Останній варіант підходить підприємствам, які планують розширювати сферу посередницьких послуг;

- стратегія диверсифікації передбачає розробку нових продуктів на існуючому ринку або просування наявної продукції на нові ринки. Підвидами даної стратегії є центрована диверсифікація (пошук нових можливостей виробництва продукту, який випускається, тобто не змінюється ринок), стратегія горизонтальної диверсифікованості (пошук можливостей розвитку за рахунок виробництва нового продукту за новими технологіями) та стратегія конгломеративної диверсифікованості – стратегія, коли змінюється і спосіб виготовлення продукції, її характеристики і, відповідно, ринок збуту [42, 62].

Стратегія утримання – це стратегія підприємств, які здійснюють свою діяльність вже не перший рік і досягли певної стабільності: клієнтська база сформована, якість та ціна товару/послуги відповідають запитам ринку, персонал підприємства працює систематизовано, виробничі процеси налагоджені. В такому стані підприємства захищають свої позиції, ведуть помірну боротьбу із конкурентами, регулюють собівартість виготовленої продукції (наданих робіт чи послуг) та шукають нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана зі здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами. Для цієї стратегії можна виділити три основні її різновиди:

- захист ринку передбачає захист наявної частини ринку та поступову модифікацію продукту;
- підтримка виробничого потенціалу передбачає посилення окремих бізнес ліній, підтримку майнового стану;
- модифікація передбачає оновлення продуктового асортименту підприємства та його потужну підтримку на ринку [12].

Стратегію скорочення або уходу обирають ті підприємства, що знаходяться на завершальному етапі свого існування. Для цієї стадії життєвого циклу характерною є поведінка зниження цін, розпродаж залишків, продажу

активів підприємства, здача в оренду приміщень тощо. На цьому етапі скорочуються або припиняються інвестиційні та інноваційні процеси.

У цілому в науковій літературі виділяють такі види стратегії скорочення:

- стратегія розвороту передбачає відмову від виробництва нерентабельної продукції, скорочення робочої сили, пошук ефективного використання ресурсів;

- стратегія відділення передбачає продаж неефективних самостійних підрозділів бізнесу, господарських одиниць, продаж частини активів тощо, тобто все те, що не приносить прибутку;

- стратегія ліквідації передбачає повне прикриття живлення, коли підприємство не в змозі далі продовжувати свою діяльність і оголошує себе банкрутом;

- стратегію скорочення витрат – пошук заходів щодо скорочення витрат на виготовлення продукції (надання послуг), а саме зниження собівартості, підвищення продуктивності, зменшення простоїв обладнання, звільнення працівників тощо. Зазвичай реалізація цієї стратегії носить оперативний тимчасових характер;

- стратегія відновлення передбачає санацію витрат, пошук нових продуктів та технологій, залучення інвестицій [42, 62]

Різноманіття видів стратегій підприємства з одного боку створює альтернативи для подальших дій, а з іншого – ускладнює процес вибору. Завдання підприємства – обрати саме ту стратегію, яка в повній мірі імплементується з місією підприємства та цілями, яке воно переслідує.

Таким чином, стратегія – це рух підприємства у заданому напрямку і практично завжди означає розвиток. Тому доцільно розібратися з поняттям стратегія розвитку, адже багато авторів тлумачать його по своєму. Більшість науковців ототожнюють поняття «стратегія» та «стратегія розвитку».

Стратегії розвитку зазвичай орієнтовані на довгостроковий період і передбачають оцінку ризиків, та боротьбу з ними.

Отже, зупинимось на ризиках, що є орієнтирами при виборі стратегії розвитку.

Виявлення ризиків означає передбачення несподіваних ситуацій, які можуть вплинути на розробку стратегії і тим самим знизити її ефективність.

До основних чинників негативного впливу належать:

- неадекватність зовнішніх умов розвитку ринків;
- зниження результатів ефективності діяльності підприємства;
- втрата контролю над ризиками; можливість збитків через зниження якості активів;
- надлишкове інвестування;
- невідповідність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності тощо [21].

Стратегічні рішення мають ґрунтуватися на оцінці ризиків. Доцільно визначити та звести до мінімуму негативний вплив чинників зовнішнього середовища, що створюють фактор ризику для підприємства. Ризики можуть проявляти себе у появі непередбачених витрат, пов'язаних із:

- постановкою неадекватних стратегічних цілей;
- реалізацією моделі стратегічного розвитку підприємства;
- використанням додаткових матеріальних, фінансових та трудових ресурсів;
- погіршенням результативних показників діяльності;
- повною або частковою нездатності досягти поставлених у стратегії цілей [39].

В даному контексті мінімізація витрат можлива за умов використання інструментарію механізму управління ризиками. Грамотна оцінка ризиків дозволяє керівникам організації якісно і кількісно виміряти ступінь відхилення результатів, а також виявити фактори ризику по кожному з напрямків діяльності та їх комплексу [38].

Отже, зниження ступеня ризику – є важливим процесом у стратегічному управлінні. Існує ряд прийомів зменшення вірогідності впливу того чи іншого фактора, що і складає ймовірність загрози діяльності підприємства. Так, на рис. 1.1 зображено інструменти зниження ступеня ризику із характеристикою кожного з них.

Розподіл ризику	»	Ризик розподіляється між іншими учасниками, зацікавленими в успішності спільної справи. Виникає можливість зниження власного ризику шляхом заохочення партнерів до вирішення спільних проблем
Диверсифікація концентрації ризику	»	Розподіл ризиків, які перешкоджають їх концентрації. Використовується для нейтралізації негативних наслідків, викликаних дією внутрішніх факторів формування ризику
Премія за ризик	»	Компенсаторний механізм за дію факторів ризику, який реалізується шляхом впровадження різноманітних надбавок, які виступають у вигляді «плати за ризик». Премія компенсує дію факторів ризику, які є систематичними і не можуть бути диверсифікованими.
Лімітування	»	Встановлення розміру граничних витрат. Використовується при здійсненні продажу товарів у кредит, наданні позик, визначенні сум капіталовкладень тощо
Внутрішнє страхування	»	Децентралізована форма створення безпосередньо підприємством натуральних і грошових страхових фондів для оперативного подолання тимчасових труднощів фінансово-комерційної діяльності.
Хеджування	»	Система заходів, які дозволяють передати партнеру ризик реалізації фінансових операцій, пов'язаний із непередбачуваними змінами в майбутньому курсі валют, цінами на товар, відсотковими ставками і т.д.
Страхування ризику	»	Відповідальність за результати негативних наслідків несе незалежна організація, яка акумулює страхові внески та у випадку настання страхового випадку компенсує заподіяну шкоду.

Рис. 1.1. Характеристика прийомів зниження ступеня ризику при прийнятті стратегічних рішень на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [39].

Також у ході наукових досліджень у сфері стратегічного управління було встановлено, що стратегії розвитку групуються у два напрямки: активні стратегії та пасивні стратегії.

Активні стратегії передбачають:

- швидку реакцію на зміну ринкової ситуації;
- агресивна конкурентна боротьба;
- гнучкість, швидка адаптованість та мобільність усіх процесів, які відбуваються на підприємстві;
- активне залучення інвестицій;
- можливість інтенсивного використання потенціалу підприємства, а саме трудових ресурсів праці, сировинних матеріалів, обладнання тощо;
- постійний пошук і запровадження організаційних та технічних інновацій у всі сфери діяльності.

Пасивні стратегії розвитку використовуються підприємствами, які обирають поведінку переслідування конкурентів, не втручаються у хід ринкових змін, змінюють свій курс тільки при потребі або взагалі не ініціюють ніяких зрушень. Такі стратегії є менш ризиковими і означають, що підприємства плывуть за течією.

О. І. Гудзь здійснила порівняльну характеристику активних та пасивних стратегій розвитку підприємства [21].

Їх хааркетристики зведено у табл. 1.2.

Таким чином, можна зробити наступний висновок. Розробка та формування стратегія розвитку підприємства є результатом реакції на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та покликана з метою забезпечення себе від настання ризиків.

Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

Таблиця 1.2

Основні характеристики активної і пасивної стратегій розвитку підприємства

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливість інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливість інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку

Джерело: [21].

Процес формування стратегії повинен бути запланованим, та контрольованим, відповідати місії підприємства та розповсюджуватися на всі ланки управління. Саме наявність ретельно продуманої стратегії розвитку створює для підприємства міцну конкурентну позицію на ринку.

1.2. Основи формування фінансово-економічної безпеки підприємства

Підприємства за своєю суттю завжди прагнуть до збалансування всіх показників діяльності, що в кінченому результаті призводить до його розвитку. Розвиток же підприємства можливий за умов безперервної оцінки загроз зі сторони зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме здатність відслідковувати та вчасно опиратися загрозам формує економічну безпеку підприємства.

Економічна безпека підприємства – це стійкий стан його захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізуючих чинників, при якому забезпечується стабільна реалізація основних комерційних інтересів і цілей статутної діяльності [38].

На думку О.В. Арефєвої економічна безпека будь-якого структурного утворення представляє собою певний стан використання ресурсів, таких як фінансово-економічні, трудові, техніко-технологічні, інформаційні тощо [5]. Зв'язком між цими ресурсами є підприємницька здатність їх організовувати та управляти ними для стабільного розвитку всієї системи при запобіганні негативним впливам зі сторони оточення.

Лінник О.І. пропонує розглядати економічну безпеку з точки зору двох підходів, які базуються на:

- понятті загроз та захисту від них;
- управлінських поняттях, що стосуються таких категорій як ефективність, досягнення мети та стабільний розвиток.

Важливо зупинитися на понятті загрози економічній безпеці підприємства. В економічній літературі загрозою вважається потенційна небезпека або вірогідність завдання шкоди цілісності системи за допомогою факторів як зовнішнього середовища, так і внутрішнього оточення підприємства.

Доступні наступні класифікації загроз:

- по ймовірності настання;
- за величиною ймовірного збитку;
- за розміром нанесеної шкоди;
- за сферою, в яку нанесено удар;
- за силою протидії;
- по джерелу надходження;
- за часом, що витрачається на знешкодження потенційної або реальної загрози;
- за ступенем мотивації суб'єкта загрози;
- за природою виникнення;
- по ймовірності реалізації;
- по об'єкту посягання;
- по можливості прогнозування [15, 38].

Аналізуючи суттєві загрози забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в Україні, доцільно виділити наступний їх перелік:

- швидка зміна законодавчої бази – підприємства просто не встигають підлаштовуватися;
- державні інституції набагато повільніше реагують на зміну конкурентних умов господарювання ніж самі підприємства, які адаптуються швидше до змін;
- недостатня активність національних підприємницьких структур щодо участі у процесах розробки державної політики і прийняття рішень, низька якість роботи системи державного управління економічною безпекою підприємництва;
- нестача робочої сили, витік кадрів за кордон;
- значна кількість найманих працівників отримують заробітну плату в конвертах, тіньова зайнятість;

- ненормована приватизація, що призвела до привласнення значних ресурсів без значних витрат, а також до спроб перерозподілу власності зокрема й кримінальним шляхом;
- рейдерство, як механізм захоплення влади незаконним шляхом;
- короткий життєвий цикл малих або новостворених підприємств без значного власного капіталу;
- відсутність чіткої системи правового захисту приватного підприємництва [29];
- загальноекономічна ситуація в країні, та світі (якщо підприємство є експортером);
- агресивна політика конкурентів;
- періодична зміна податкової та митної політики;
- несприятлива політика кредитування;
- платіжна недисциплінованість покупців;
- перманентне призупинення бізнесу в умовах карантину.

Загрози можуть бути зі сторони зовнішнього оточення, так і з середини – внутрішнього середовища. Якщо зовнішні загрози передбачають зміни у соціально-економічній, політичній ситуації та у законодавчій базі держави, то внутрішні загрози формуються у мікросфері підприємства.

Аналіз наукової літератури в сфері економічної безпеки [2, 13, 27, 38, 53] дозволяє виділити ряд загроз, що є внутрішніми за видом спрямування. Так, до внутрішніх загроз підприємству відносять:

- перевищення повноважень керівниками;
- недосконала організаційна структура управління, що перешкоджає швидкому обміну інформації та уповільнює процес прийняття управлінського рішення;
- низький професійний рівень менеджменту підприємства;
- втрата своєї позиції або каналу збуту товару;
- порушення трудової дисципліни;

- розповсюдження неформальних зв'язків між керівництвом та працюючими («кумівство»);
- вибір ненадійних партнерів й інвесторів;
- відтік кваліфікованих кадрів;
- низька компетентність кадрів;
- слабка мотивація кадрів, внаслідок чого знижується продуктивність праці персоналу;
- порушення режиму збереження комерційної таємниці;
- витік інформації, особливо в умовах діджиталізації, коли всі процеси на підприємстві автоматизовані;
- нещасні випадки на виробництві;
- перебої в енерго-, водо- та теплопостачанні;
- вихід із ладу комп'ютерної техніки;
- істотні упущення як у тактичному, так і в стратегічному плануванні;
- низький технічний і технологічний рівні виробництва;
- застаріле обладнання, значна частка зношеного приладдя;
- відсутність ефективної системи впровадження інновацій на промислових підприємствах;
- бюрократія;
- підвищення матеріало- й енергоємності продукції;
- нерозвинена корпоративна культура;
- відсутність системи виявлення й вирішення конфліктних ситуацій;
- відсутність ефективної системи планування на всіх рівнях;
- зниження професійно-кваліфікаційного рівня кадрів;
- важкі умови праці;
- відсутність чіткої системи кар'єрного зростання;
- загроза появи браку, в наслідок слабкої системи оцінки якості продукції тощо.

Іншими словами, загроза – це заздалегідь розпізнаний та оцінений ризик або відомий сценарій розвитку подій, що складається в наслідок невизначеності умов господарської діяльності.

Поруч із економічною безпекою часто вживають поняття стійкості, що є цілком логічним, оскільки і першій і другій, зазвичай загрожують одні й ті самі фактори.

О.І. Лінник зазначає, що втрата стійкості означає вихід з режиму прийнятої стратегії і є сигналом наявності поки тільки загрози корпоративній економічній безпеці підприємства [38].

Тому, під економічною безпекою зазвичай розуміють систему заходів, що спрямовані на покращення фінансової стійкості підприємства та захисту його комерційних інтересів. Підприємство є економічно безпечним, якщо воно здатне адекватно та за мінімуму зусиль захистити свої фінансові, матеріальні та трудові інтереси від зовнішніх та внутрішніх загроз [59, с. 8].

Як видно із вищезазначеного, економічна безпека тісно переплітається із фінансовою стійкістю підприємства, тому часто економічну та фінансову безпеку ототожнюють, хоча логічно, що їх треба приймати як загальне та часткове.

Науковцями у сфері досліджень з даної тематики відзначається багато сторін категорії «фінансова безпека підприємства», основні з яких внесено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Погляди науковців на визначення фінансової безпеки підприємства

Визначення «фінансова безпека»	Автор
1	2
Захищеність життєво важливих інтересів підприємства, за якої забезпечуються його сталий розвиток, своєчасне виявлення, запобігання та нейтралізація реальних і потенційних загроз економічним інтересам.	Про основи національної безпеки України: Закон України від 19.06.2003 №964-IV

Продовж. табл. 1.3

1	2
Здатність самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію, відповідно до цілей корпоративної стратегії, в умовах невизначеного і конкурентного середовища	О.В. Арєф'єва
Ступінь захищеності фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових відносин	Ю. Б. Кракос
Здатність фінансової системи забезпечити ефективне функціонування економічної системи та стале економічне зростання	І.П. Мойсеєнко
Граничний стан фінансової стійкості, що характеризується здатністю підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, та в якому має перебувати підприємство для реалізації своєї стратегії	О.М. Ляшенко
Фінансово-економічний стан, який забезпечує захищеність фінансово-економічних інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стійкого розвитку в поточному та довгостроковому періодах	Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук
Кількісно і якісно детермінований рівень його фінансового стану, який забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру, параметри яких визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки його сталого розвитку в поточному й перспективному періоді	І.О. Бланк
Здатність суб'єкта господарювання протистояти загрозам внаслідок формування відповідного фінансового забезпечення;	О.В. Орлик
Стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів, виражений у найкращих значеннях фінансових показників;	
Якість фінансових інструментів і послуг, що запобігає негативному впливу можливих прорахунків і прямих зловживань на фінансовий стан підприємства.	
Рівень забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення його потреб і виконання існуючих зобов'язань;	
Важлива складова частина економічної безпеки підприємства, що базується на незалежності, ефективності і конкурентоспроможності фінансів підприємства, яка відображається через систему критеріїв його стану;	

Продовж. табл. 1.3

1	2
Певний стан фінансової стабільності, в якому повинно знаходитися підприємство для реалізації своєї стратегії, характеризується можливістю підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам	Р.С. Папехіна

Джерело: складено автором на основі [31, 46, 56].

Таким чином, фінансова безпека є частиною економічної та відображається у стійкості фінансових показників, міцність якої залежить від здатності чинити опір зовнішнім та внутрішнім загрозам.

Фінансову безпеку також часто пов'язують із такою категорією, як ризик.

З точки зору системного підходу, фінансова безпека є комплексним поняттям та включає в себе наступні підсистеми:

- пріоритетних фінансових інтересів (поточного і стратегічного характерів);
- ідентифікованих зовнішніх та внутрішніх загроз;
- фінансових пропорцій розвитку суб'єкта господарювання [8, с. 134]

Фінансова безпека підприємства як система не може знаходитися завжди в рівноважному стані, оскільки існує в постійно плинному середовищі, і тому вона є динамічною.

Отже, можна визначити основні риси фінансової безпеки підприємства:

1. Збалансованість фінансових активів, достатня ліквідність активів.
2. Високий рівень захищеності фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових відносин між суб'єктами.
3. Максимальна збалансованість фінансових показників.
4. Виробіток імунітету до негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.
5. Стійкість податкової, інвестиційної, валютної, бюджетної систем.
6. Можливість урівноваження та швидкого відновлення системи після втручання різного роду факторів впливу [9, с. 28-30].

Важливо розуміти, що фінансово-економічну безпеку підприємства (ФЕБП) необхідно розглядати як ще ширшу категорію, ніж «економічна безпека» та «фінансова безпека», хоча вона увібрала в себе всі властивості зазначених категорій, проте не ототожнюють її. ФЕБП базується на індикаторах рівня економічної безпеки на макрорівні ієрархії управління та показниках функціонування підприємства – суб'єкта підприємницької діяльності [59, с. 14-15].

Фінансово-економічна безпека підприємства є частиною категорії економічної безпеки і являє собою специфічний стан управлінської системи підприємства, за якого досягається управління фінансовими ресурсами, що створює передумови для можливості адекватно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також передбачати можливі загрози і реакцію на них з метою забезпечення безкризового розвитку підприємства [16].

Фінансово-економічна безпека підприємства відображає рівень його захищеності та можливість вільно вести інвестиційну, інноваційну, соціально-економічну, кадрову політику господарської діяльності на певному ринку. При високому рівні ФЕБ підприємство безпечно рухається до генеральної мети - отримання прибутку.

Головною метою забезпечення фінансово-економічної безпеки будь-якого підприємства має стати опір розбалансуванню його діяльності, досягнення максимальної стабільності функціонування всіх систем організації, а також створення підґрунтя для подальшого розвитку, нарощування потужностей та набуття стійкості у конкурентній боротьбі.

З практичної точки зору механізм забезпечення ФЕБП доцільно розглядати як систему організаційних, фінансових та правових засобів впливу, які мають на меті своєчасне виявлення, оцінку, попередження або нейтралізацію та ліквідацію загроз фінансовій стійкості підприємства [16].

Моніторинг потенційних загроз, оцінка їх впливу та визначення механізму протидії складають стратегію фінансово-економічної безпеки підприємства.

1.3. Стратегічне управління, як фактор економічної безпеки підприємства

Для сучасних умов господарювання характерним є нестабільність та динамічність навколишнього середовища. На діяльність підприємства впливають наслідки політичної, демографічної та соціально-економічної кризи в Україні. До цього також можна додати агресивність та прогресивність закордонних конкурентів. Всі ці фактори впливу вимагають від менеджерів підприємств при прийнятті управлінського рішення мислити стратегічно та оперувати сучасними, а деколи нестандартними, методами управління.

Фінансово-економічна безпека нерозривно пов'язана зі стратегічним напрямком розвитку будь-якого підприємства, незалежно від виду діяльності та організаційно-правової форми господарювання. Безпосередньо сама стратегія розробляється на початку з урахуванням вимог економічної та фінансової безпеки підприємства. Така позиція пов'язана з тим, що напрямки розвитку, розроблені підприємством не можуть бути дотримані в загрозливих умовах існування, коли існує ризик розбалансування системи.

Зусилля стратегічного управління з точки зору ФЕБ направлені на:

- окреслення стратегічних цілей;
- визначення основних орієнтирів руху та місії підприємства;
- вибір вектору розвитку (сфера діяльності, збутові канали тощо);
- забезпечення довгострокових конкурентних переваг;
- ефективний розподіл ресурсів в середині компанії [68].

Забезпечення економічної безпеки має прямий зв'язок із розвитком підприємства і є причиною та наслідком успішної реалізації його стратегії. Зокрема, фінансова стабільність підприємства є основою економічної безпеки,

адже забезпечує стійкість всього підприємства в боротьбі з загрозами зі сторони зовнішнього та внутрішнього середовища. Зміни в будь-якій сфері підприємства в будь-якому випадку відображаються на його фінансовій безпеці, і навпаки.

Як вже було зазначено раніше, одним із головних інструментів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах динамічних змін мікро- та макросередовища є ретельно розроблена стратегія розвитку на довгострокову перспективу.

Таким чином, стратегія фінансово-економічної безпеки – це розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей підприємства, зокрема забезпечення фінансової та економічної безпеки, а також планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища та адаптації до нього, для захисту цього підприємства від впливу загроз, ризиків і досягнення нормального та безпечного його функціонування [44, с. 326].

По типу стратегія забезпечення ФЕБ відноситься до функціональних стратегій і є невід'ємною частиною генеральної стратегії розвитку підприємства. Будь-які суперечності із іншими стратегіями призводять до спаду ефективності кожної з них та значно уповільнюють ріст результативних показників діяльності підприємства.

Отже, стратегія ФЕБ формується в рамках загальної фінансової стратегії та може (повинна) переплітатися із іншими напрямками розвитку підприємства, а саме:

1. Стратегією формування фінансових ресурсів. Передбачає врахування якості та специфіки фінансового потенціалу, необхідного для адекватного плану стратегічного розвитку.
2. Інвестиційною стратегією, яка спрямована на оптимізацію розподілу фінансових ресурсів по напрямкам та формам інвестування за критерієм їх ефективності.

3. Стратегією фінансово-економічної безпеки, метою якої є забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку.

4. Стратегією підвищення якості управління у сфері фінансового планування, яка робить акцент на формуванні системи умов підвищення якості управління фінансовою діяльністю підприємства у довготерміновій перспективі [47].

Часто стратегію економічної безпеки розглядаються як довготривалі, найбільш вадливі установки, плани та перспективи менеджерів підприємства, спрямованих на досягнення стійкості, збалансованості та міцності фінансової системи, здатної вчасно чинити опір внутрішнім та зовнішнім загрозам, що є перепорою стабільної роботи та розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання та у перспективі.

Стратегія економічної безпеки повинна охоплювати основні заходи щодо розвитку системи економічної безпеки підприємства, а саме:

- забезпечення достатнього рівня матеріально-технічної бази системи економічної безпеки;
- підвищення професійних якостей як керівного та виконавчого персоналу у сфері забезпечення економічної безпеки;
- розробка та впровадження інноваційних технологій, інструментів та методик здійснення протидії впливу чинникам зовнішнього та внутрішнього середовища, а також здійснення превентивних заходів щодо недопущення їх впливу. Інформування про них персонал;
- забезпечення дієвих механізмів управління і взаємодії внутрішніх і зовнішніх суб'єктів системи економічної безпеки підприємства;
- розвиток організаційної структури системи економічної безпеки підприємства;
- удосконалення організаційно-розпорядчих актів, причетних до забезпечення економічної безпеки [58, с. 172].

Виділяють ряд типів стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства, їх суть розкрито у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Види стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства

№ з/п	Стратегія	Напрямки спрямування
1.	Зростання	- збереження досягнутого рівня економічної безпеки, незалежно від процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі; - моніторинг та контроль за результатами діяльності; - попередження виникнення можливих загроз економічним інтересам підприємства
2.	Вибірково-посилювальна	- оцінка максимально можливої кількості загроз; - вибір пріоритетного напрямку проведення заходів з посилення економічної безпеки.
3.	Пристосувальна	проведення заходів пристосування компонент економічної безпеки до змін зовнішнього середовища
4.	Трансформаційна	- проведення змін, які стосуються виду діяльності або трансформації ринку; - адаптація до змін відповідних компонентів економічної безпеки підприємства
5.	Комплексно-убезпечувальна	Охоплює всі сфери діяльності підприємства та направляє всі сили на досягнення бажаного рівня економічної безпеки

Джерело: складено автором на основі [69].

Також науковцями, зокрема Орликом О.В [47] розглядаються наступні стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства, які дещо відрізняються від тих, що містяться у табл.1.4:

- стратегія, націлена на запобігання ймовірного збитку від впливу потенційних загроз із розрахунком вірогідності нанесення шкоди, а також запобігання шкідливих наслідків;

- оперативного реагування на загрози, що виникли раптово і були непередбачуваними керівництвом підприємства. Ця стратегія проявляється у швидкості реакції та негайному відшкодуванні завданих збитків;

- стратегія забезпечення росту прибутковості власного капіталу, формування фінансово-економічних ресурсів, зміцнення фінансової незалежності, формування фінансово-економічної стабільності, безпеки інвестиційної діяльності, нейтралізації фінансово-економічних ризиків, безпеки інноваційної діяльності, захисту його конкурентної позиції, антикризова стратегія.

Більш комплексно до питання групування видів стратегії економічної безпеки підійшов Роженко О.В. Його бачення типів стратегій є концептуальним і відображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Типи стратегій фінансово-економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі [55].

Логічно, що підприємство підбирає собі стратегію розвитку залежно від багатьох факторів. Оцінку їх впливу можна здійснити за допомогою економетричного апарату, проте даний процес є доволі ускладненим, що обумовлено неоднорідністю показників.

Зокрема, серед чинників, які впливають на вибір стратегії, існують наступні:

- суперечливість та нечіткість вхідної інформації;
- відносно швидка зміна величини показників;
- наявність, як кількісних так і якісних показників, які вимірюються різними одиницями;
- обмежені часові інтервали вхідної інформації;
- складна функціональна залежність вихідної змінної від вхідних параметрів;
- неясність у виборі факторів зовнішнього середовища: відсутність грані між факторами, що чинять прямий вплив чи опосередкований;
- значний перелік факторів зовнішнього середовища, політичних та економічних чинників, що безпосередньо чи опосередковано впливають на вибір стратегії забезпечення економічної безпеки енергетичного підприємства;
- високий рівень відповідальності за прийняття управлінських рішень щодо обрання стратегії забезпечення економічної безпеки на базі вибраної методології [69].

Варто також прийняти до уваги, що будь-яке підприємство формує свою стратегію ФЕБ залежно від етапів розвитку своєї діяльності та ринкових умов, в яких воно знаходиться. Прийнято розрізняти такі стадії життєвого циклу підприємства:

- зародження (початок діяльності). Для цього етапу характерний становлення підприємства через активний пошук цільової аудиторії, налагодження всіх виробничих та трудових процесів, організацію праці;

- зростання – відбувається нарощування виробничих потужностей, модифікується продукція, ведеться рекламна діяльність, розвиток персоналу;
- стабільність – збалансований ріст і формування індивідуального іміджу;
- передкризовий стан – занепад певних сфер діяльності підприємства, система економічної безпеки починає робити збої;
- кризовий стан – збиткова діяльність, плинність кадрів, нестача власного капіталу, неможливість покриття запозичених коштів тощо;
- посткризовий стан – поступове відновлення господарської діяльності.

Ця стадія поступово сполучається з етапом зародження підприємства.

У відповідності до стану перебування в тій чи іншій фазі вибудовується логістична стратегія, яка містить тактичні заходи по виживанню або зміцнення позицій.

Використання системного підходу при формуванні стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає врахування всіх обмежень та умов його діяльності, з урахуванням факторів впливу зі сторони оточення, а сам механізм побудови повинен мати чітко окреслений план дій і взаємодії підсистем [16].

Таким чином, формування та реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки потребує глибокого дослідження та аналізу факторів впливу зі сторони внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, які є потенційно небезпечними та можуть негативно відобразитися на результатах його діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПОГ «ФІРМА ЛАСКА» ГО «АПВТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»

Підприємство об'єднання громадян (релігійні організації, профспілки) «Фірма ласка» громадянської організації «Асоціація підтримки вітчизняного товаровиробника» (далі ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ») вже 20 років активно функціонує на ринку морозива.

ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» занесено до Державного реєстру. Юридична адреса: м. Кіровоград, вул. К. Маркса, 35/54. Зареєстровано Реєстраційною Палатою Виконавчого комітету Кіровоградської міської Ради 6 грудня 2000 року, реєстраційний № 0225-ГО-2, ідентифікаційний код 24718570.

Виробничі потужності та адміністрація ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» розташоване у місті Кропивницький, за адресою: вул. Ярослава Мудрого, 217.

Організація була заснована на території колишньої масложирбази у 2000 році. Як зазначає засновник Чередник Костянтин Валентинович тодішнє підприємство було побудовано практично з «нуля». В короткі терміни, всього за декілька місяців, було завершено реконструкцію виробничих корпусів і монтажньо-будівельні роботи [7].

На той час виробництво морозива ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» складалося з:

- пункту прийому молока;
- відділу варіння;
- мийки молочних цистерн;
- фасувального цеху;
- холодильного обладнання;
- лінії виробництва вафельного стаканчику.

Пуск першої виробничої лінії відбувся 7 червня 2000 року, коли було запущено першу лінію з виробництва вафельного стаканчика. Тоді ж «Ласка» розпочала випускати знамениті торти ручної роботи «Святковий».

В наступному 2001 році «Ласка» змонтувала ще 2 лінії з виробництва вафельного стаканчика М6-ОЛВ, а також 2 одиниці обладнання для виробництва морозива-ескімо потужністю 300 кг/год. Через певний час у вафельному цеху з'явилося ще 3 лінії А2ОВА.

2003 рік став якісно новим етапом розвитку підприємства, коли виробничі потужності поповнилися обладнанням світових виробників. Монтаж лінії італійської фірми Catta-27 Theorema потужністю 12 тисяч порцій на годину дав можливість випускати морозиво-ескімо європейського зразка. Окрім цього, під цю лінію були придбані 2 фрезери фірми Tetra-Pak. Також цього року «Ласка» розпочала виробництво сімейного морозива на обладнанні польської фірми Shnober.

Наприкінці того самого 2003 року було розроблено проект подальшої реконструкції потужностей. Результатом цього стало те, що у квітні 2004 року «Ласка» вводить повністю новий цех з виробництва морозива у вафельному стаканчику потужністю 15 тонн на добу.

2005 року реконструкція і модернізація підприємства продовжилася будівництвом нового корпусу з виробництва морозива як у вафельному стаканчику, так і ескімо, тортів, рулетів, морозива у брикетах, яке було запущено в 2006 році. Окрім цього, було введено в експлуатацію цех з виробництва вафельного стаканчика ще на 6 ліній. У цьому новому корпусі було встановлено обладнання відомих світових виробників Tetra-Pak, Ise-group, Techno-Ice.

Потужності фірми також представлені високоякісним холодильним обладнанням вітчизняного й закордонного виробництва.

Але «Ласка» - не просто фабрика з виготовлення морозива. Це складна структура, в якій уже багато років працює фабрика заморожених напівфабрикатів – володар високих нагород за якість. На українському ринку

продукція цього підприємства представлена торговими марками «Ласка», «Щедров», «Моя бабуля». «Ласка» також відома на ринку за такими торговими марками, як:

- «Сонечко»;
- «Папа Снек»;
- «Ліга смаку».

В 2009 році у складі АПВТ запрацювала фабрика «Східні ласощі».

За законодавством України ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» вважається юридичною особою. Воно може від свого імені виступати в суді, арбітражному і третейському суді, вступати в зобов'язання, набувати майнових та особистих немайнових прав.

Досліджуване підприємство діє на основі статуту, має самостійну бухгалтерську звітність, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням, кутовий та інші штампи, фірмові бланки з назвою підприємства, емблему зі своїм найменуванням, товарний знак та виробничу марку продукції, що ним випускається, інші необхідні реквізити.

ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» має право передавати за плату та безоплатно частину свого майна філіям, представництвам, дочірнім підприємствам, продавати, обмінювати, здавати в оренду, надавати безоплатно або в тимчасове користування юридичним і фізичним особам належне йому рухоме і нерухоме майно і кошти, списувати їх з балансу, а також використовувати на благодійні цілі.

Підприємство виконує роботи і надає послуги суб'єктам господарської діяльності і громадянам за договірними цінами. Також має право самостійно планувати свою виробничо-господарську та іншу діяльність. Основою планів є договори.

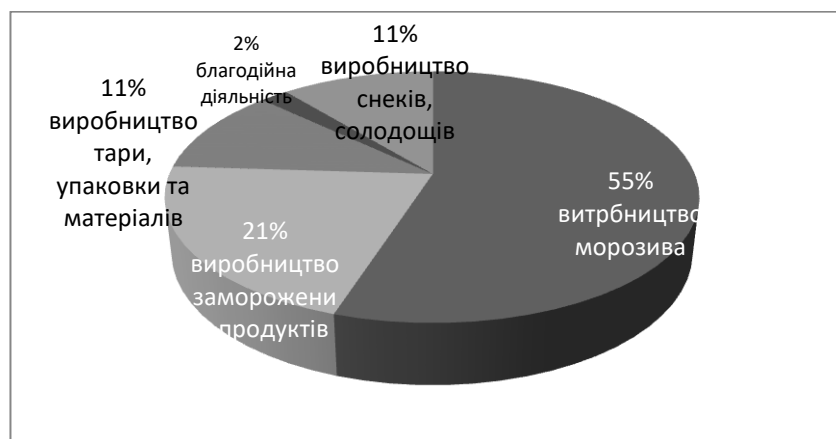
Підприємство створено для підприємницької діяльності по виробництву товарів народного споживання і продукції промислового та іншого призначення, а також надання різного виду послуг приватним особам і

суб'єктам господарської діяльності та зовнішньоекономічної діяльності, з метою отримання прибутку.

Предметом діяльності ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» є:

- виробництво та реалізація морозива та молочних продуктів;
- виробництво пельменів та вареників;
- виробництво тари, упаковок і матеріалів для їх виробництва, переробка відходів від їх виготовлення;
- виробництво продукції промислового та іншого призначення, будівельних матеріалів і конструкцій;
- виробництво, заготівля, закупівля, переробка і реалізація сільськогосподарської продукції;
- рекламна, видавнича та поліграфічна діяльність;
- організація проведення виставок, ярмарків;
- благодійницька діяльність, зовнішньоекономічна діяльність.

Структура виготовленої продукції зображено на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Структура основних видів діяльності
ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»**

Джерело: складено автором

У структурі видів діяльності частка виробництва морозива складає в середньому 55% (рис. 2.1).

ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» виробляє багато видів морозива та враховує смаки свого споживача. Так, морозиво надходить до споживача у

формі: ріжка; стаканчика; ескімо; брикетів; фруктового льоду; тортів. Також морозиво можна придбати на вагу. Це для кафе та ресторанів, що реалізують морозиво для ріжків, де клієнт сам обирає смаки шариків.

Станом на 1 січня 2020 року ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» у своєму асортименті налічує більше 100 видів морозива, серед них слід виділити:

- ріжки 8 видів;
- 12 видів морозива у вафельному стаканчику з різноманітними наповнювачами та добавками;
- 2 види морозива у пластиковому стаканчику;
- 27 видів «Ескімо» в різноманітній глазурі, враховуючи «Лакомку»;
- брикети у 2 різних проявах;
- морозива з комбінацією пломбіру та плодово-ягідного сорбету;
- 4 види фруктового льоду;
- 16 видів морозива «Сімейне» (відро, корекс), вагою 500 гр. та 1 кг.;
- 7 видів тортів на будь який смак;
- рулети тощо [37].

Як видно з рис 2.1 приблизно 21% із сукупності виготовленої продукції займає виробництво заморожених продуктів, а саме:

- заморожені овочі, котлети, млинці, голубці, піцца, фрикадельки, фарш, чебуреки, зрази, хінкалі;
- сімейні напівфабрикати (тісто в асортименті).

До розділу «інші види діяльності» віднесено в основному снеки – насіння, арахіс, фісташки, халва і сухарики.

Отже, ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» є відомим виробником морозива та заморожених продуктів, торгові марки якого відомі не тільки в м. Кропивницький, а й у всій Україні та й далеко за її межами

2.2. Організаційна структура управління ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»

Сьогодні «Ласка» повністю укомплектована потужним кадровим потенціалом. На керівних посадах підприємства, як у менеджменті, так і безпосередньо виробництві, працюють фахівці, які пов'язані із роботою у даній галузі від 15 до 40 років.

Організаційна структура управління підприємством міститься у Додатку А. Розглянемо особливості її побудови.

Менеджмент підприємства складається з:

- директора;
- начальника виробництва;
- головного інженера;
- інженера з якості;
- керівника торгового відділу;
- заступника директора з фінансових питань;
- начальника відділу постачання;
- начальника відділу вантажно-розвантажувальних робіт;
- начальника складу відвантаження готової продукції;
- начальника цеху виробництва напівфабрикатів;
- заступника начальника з виробництва;
- начальника адміністративно-господарської служби;
- головного механіка;
- головного енергетика;
- начальника котельні
- менеджера з персоналу;
- головного бухгалтера;
- завідувач лабораторії.

Директор ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» підприємства здійснює свою діяльність на підставі посадової інструкції та установчого документа. До його основних зобов'язань відносяться:

- затвердження правил внутрішнього розпорядку;
- затвердження планів економічного і соціального розвитку підприємства;
- прийняття рішення про взяття кредиту;
- прийняття ухвал про випуск цінних паперів, про порядок і обсяг виплачуваних за них дивідендів;
- затвердження положень про формування і розподіл доходів підприємства;
- ухвалення фонду оплати праці, фонду виробничого і соціального розвитку підприємства;
- прийняття ухвал з продажу будівель і споруд;
- накладання стягнень на працівників;
- директор має право приймати також будь-які інші рішення, пов'язані з статутною діяльністю;
- прийняття ухвал про відкриття, ліквідацію і реорганізацію дочірніх підприємств та структурних підрозділів підприємства;
- призначення і зміна головного бухгалтера підприємства;
- затвердження статутів і положень підрозділів підприємства;
- затвердження положень про формування і використання фондів;
- заслуховування і затвердження звітів спеціалістів тощо

Директору ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» прямо підпорядковується начальник виробництва. Склад служби директора з виробництва подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад служби виробництва

№ з/п	Посада	Підрозділ
1	Керівник	Вафельний цех
2	Керівник	Цех з виробництва морозива
3	Майстер	Вафельний цех
4	Майстер	Цех з виробництва морозива
5	Контролер	Вафельного цеху
6	Контролер	Цех з виробництва морозива
7	Головний технолог	Служба директора з виробництва
8	Технолог	Служба директора з виробництва
9	Приймальник молока	Цех з виробництва морозива

Джерело: складено автором

До обов'язків директора з виробництва відноситься:

1. Повсякденне керівництво діяльністю цехів, що випускають продукцію підприємства.
2. Керівництво виконанням окремих завдань по виробництву продукції на експорт, цільового призначення.
3. Організація роботи з випуску продукції народного споживання як з повноцінного сировини і матеріалів, так і з відходів виробництва.
4. Організація, керівництво та контроль за роботою цехів по випуску нових виробів.
5. Забезпечення впровадження та дотримання затверджених стандартів і технічних умов, а також застосування сучасних засобів і методів вимірювань і випробувань при виробництві продукції, забезпечення контролю за станом цих засобів і дотримання встановленого порядку їх використання.
6. Розробка та здійснення заходів щодо підвищення якості продукції, систематичний аналіз її технічного рівня.
7. Впровадження в практику роботи цехів передових методів організації та планування виробництва, створення умов для високопродуктивної роботи,

забезпечення дотримання законодавства про працю, правил і норм охорони праці, техніки безпеки, промислової санітарії.

8. Підготовка розпоряджень з усіх питань, що стосуються його компетенції, в галузі виробництва продуктів, послідовності виготовлення, термінів виготовлення та іншим, обов'язковим для виконання начальником виробництва, начальниками цехів і дільниць.

Фінансовий департамент очолює заступник директора з фінансових питань. Йому в свою чергу прямо підпорядковуються:

- керівник торгового відділу;
- головний бухгалтер;
- начальник відділу постачання;
- менеджер з персоналу;
- фахівець з питань цивільного захисту.

Функції заступника директора з фінансових питань ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» наступні:

1. Організовувати управлінський облік результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, а також фінансових, розрахункових і кредитних операцій і контролювати економне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереження власності підприємства.

2. Формувати у відповідності із законодавством про бухгалтерський облік облікову політику, виходячи з структури і особливостей діяльності підприємства, необхідності забезпечення його фінансової стійкості.

3. Забезпечувати раціональну організацію внутрішнього обліку і звітності на підприємстві і в його підрозділах на основі максимальної централізації обліково-розрахункових робіт і використання сучасних технічних засобів і інформаційних технологій, прогресивних форм і методів обліку та контролю.

4. Формувати і своєчасно подавати керівництву повну і достовірну інформацію про діяльність підприємства, його майновий стан, прибутках і

витратах, а також розробляти і здійснювати заходи, скеровані на укріплення фінансової дисципліни на підприємстві.

5. Проводити економічний аналіз господарської діяльності підприємства на підставі даних управлінського обліку і звітності з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів, усунення необґрунтованих затрат, ефективного використання ресурсів підприємства

6. Формувати бюджет підприємства на підставі показників аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства і контролювати виконання бюджету з метою раціонального використання фінансових ресурсів тощо.

До складу торгового відділу ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» входить керівник, заступник керівника відділу, менеджер зі збуту.

Структура управління на ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» постійно змінюється, вдосконалюється відповідно зі змінними зовнішніми і внутрішніми умовами та відповідає меті, місії та поставленим задачам даного підприємства.

ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» має розгалужену систему збуту продукції, для цього у підприємства створена мережа представництв по всій Україні (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

**Представництва ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» на
території України**

Місто	Назва представництва
1	2
Бершадь	ФОП Вінницький
Вінниця	ТОВ «Ласка-Вінниця»
Липини	ФОП «Ласунка-Маркет»
Луцьк	ФОП Шуляковська
Ратно	ФОП Савчук
Апостолове	ТОВ «Оса»
Дніпропетровськ	ФОП «Ласунка-Маркет»
	ТОВ «Альфа-Ін»
	ТОВ «Гетьман»
Павлоград	ФОП Бесчасов
Жовті-води	ФОП Тищенко
Кривий-ріг	ТОВ «Ласка-К»
	ФОП Шевченко
Маріуполь	ФОП Метасова

Продовж. табл. 2.2

1	2
Бердичів	ТОВ «Ласка-Бердичів»
	ТОВ «Елінг»
Новоград-волинський	ФОП Трубілко
Виноградів	ТОВ «Астероїд»
Мукачеве, Запоріжжя	ФОП «Ласунка-Маркет»
Мелітополь	ТОВ «Белая Бяроза»
Бердянськ	ФОП Бондар
Мелітополь	ФОП ХаусТОВ
Івано-франківськ	ТОВ «Баро»
Київ	ТОВ «Ласка-Столиця»
	ТОВ «Вест-Логістик»
Буча	ФОП «Мазурак»
Біла церква	ФОП Котелянець
Згурівка	ФОП Золотоверхий
Вишгород	ТОВ «Андрощук»
Кропивницький	ТОВ «Ласка-Кіровоград дистриб'ютор»
Сєверодонецьк	ФОП Свірдоненко
Львів, Полтава, Тернопіль, Харків	ФОП «Ласунка-Маркет»
Вознесенськ	ФОП Хачіян
Миколаїв, Первомайськ	ТОВ «Тумос»
Котовськ	ФОП Терп'як
Білгород-дністровський, Ізмаїл	ФОП Меламед
Одеса	ТОВ «Мозайка»
	ПП «Аларіз»
Рівне	ТОВ «Фірма Бриз-Північ»
Сарни	ФОП Колодяжний
Суми	ФОП «Звоновської»
	ФОП «Баканович»
Шостка	ФОП «Литкевич»
Чортків	ФОП Німець
Харків	ФОП Зайцев
Куп'янськ	ФОП Жорнік
Херсон, Генічеськ	ТОВ «Фірма-Мілано»
Херсон	ТОВ «Айсбеаг ltd»
Хмельницький	ФОП Карван
Черкаси	ТОВ «Ласка-Черкаси»
Умань	ФОП Кулакова
Чернігів	ТОВ «Екко-Чернігів»
Вижниця	ФОП «Екоайсгруп НТ»

Джерело: складено автором

ПОГ «Фірма ласка» ГО «АПВТ» є підприємством, яке активно збуває свою продукції за кордон. Щороку частка експортованої продукції зростає. Країни, в яких реалізується морозиво під ТМ «Ласка»: Азербайджан, Ізраїль, Молдова, країни Африки. В Молдові (м. Кишинев), у Придністров'ї (м.

Бендери) та в Ізраїлі є офіційні представництва ПОГ «Фірма ласка» ГО «АПВТ». «Ласка» знаходиться у п'ятірці брендів, що експортуються у країни Європи та Африки.

ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» являється дійсним членом Асоціації українських виробників «Морозиво і заморожені продукти», до складу якої входять входять 36 організацій. Це підприємства – виробники морозива і заморожених продуктів в Україні: ПАТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «РУДЬ»); ПрАТ «Хладопром» (ТМ «Хладик»); ТОВ «Ласунка» (ТМ «Ласунка»); ПАТ «Вінтер» (ТМ «Вінтер»); ПГО АПВТ «Фірма Ласка» (ТМ «Ласка», ТМ «Щедров», ТМ «Моя бабуля»); ПрАТ «Геркулес» (ТМ «Геркулес», ТМ «Застольні», ТМ «Добриня»); ТОВ «Тірас» (ТМ «Мозаїка»), ТзОВ «Еліт» (ТМ «АЖУР»); ТОВ «Долівенко» (ТМ «Дригало»); ПП «Урсуленко» (ТМ «ОСА», ТМ «Коло», ТМ «Мамині»); ТОВ «Пирятинський делікатес» (ТМ «SMACOM») та інші

До Асоціації також входять підприємства супутніх галузей: ТОВ «Агропереробка», ТОВ «ЕТОЛ-Україна», ТОВ «Тотал», компанія Technogel, ТОВ «К-ТЕХ», ТОВ «Крона», ТОВ «Даніско-Україна», ТОВ «Україна-Сервіс».

Крім того, до складу Асоціації входять наукові установи: Національний університет харчових технологій; Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Туган-Барановського; Київський національний торговельно-економічний університет; Одеська національна академія харчових технологій та організації з рекламної та видавничої діяльності: ПП «РІА Марко Пак» - журнали «Мир продукТОВ», «Мир упаковки», ТОВ «Смарт-Капітал», журнали «Food UA» та «Food Technologies & Equipment», ТОВ «Компанія БІОПРОМ» - журнали «Продукты & Ингредиенты», «Мясной бизнес» [7].

Асоціація захищає права і інтереси українських виробників, сприяє розвитку виробництва морозива, заморожених продуктів і індустрії холоду, здійснює інформаційну підтримку підприємств, розвиває взаємовигідні зовнішньоекономічні зв'язки, укріплює науково–виробничий потенціал підприємств [7].

Таким чином, ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» виробляє понад 100 видів морозива та більше 70-ти найменувань заморожених напівфабрикатів. Виробничі приміщення «Фірни Ласка» оснащені сучасним технологічним устаткуванням. На підприємстві працюють спеціалісти високого класу, з великим досвідом роботи. Готова продукція реалізується у великих мережах магазинів, таких як «МЕТРО», «Фуршет», «АТБ», «Сільпо», «Велика кишеня», «Новус» та ін. Продукція також представлена за межами України.

2.3. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Техніко-економічні показники господарської діяльності підприємства відображають загальний стан використання фінансово-економічних, трудових та технічних ресурсів. Основним завданням аналізу таких показників є виявлення тенденцій їх динаміки з метою відображення реальної ситуації.

Об'єктом техніко-економічного аналізу є технічні та економічні процеси, що використовуються для виробництва продукції заданої якості. Предметом вказаного аналізу є причинно-наслідкові зв'язки ведення господарської діяльності підприємства.

Мета техніко-економічного аналізу – оптимізація способів і форм використання ресурсів для виробництва та збуту продукції з метою створення конкурентоздатної продукції з мінімальними витратами та максимальним прибутком.

Отже, техніко-економічні показники є якісним відображенням процесу господарювання підприємства.

В табл. 2.3. відображено основні техніко-економічні показники ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» у динаміці. Джерелом для розрахунку слугують Додатки Б, В, Г, Е, Ж, З, К, Л, М, Н та П.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники господарської діяльності ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»

№ з/п	Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2016 р. до 2015 р.		2017 р. до 2016 р.		2018 р. до 2017 р.		2019 р. до 2018 р.	
							абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
1.	Основні засоби, тис. грн.	60044	86808	114693	140206	165443	26764	44,6	27885	32,1	25513	22,2	25237,0	18,0
2.	Оборотні активи, тис. грн.	57075	78217	98267	106398	62725	21142	37,0	20050	25,6	8131	8,3	-43673,0	-41,0
3.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	289093	397375	561470	689925	672838	108282	37,5	164095	41,3	128455	22,9	153953,0	22,3
4.	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	19750	36388	45299	50760	48790	16638,0	84,2	8911,0	24,5	5461,0	12,1	-1970,0	-3,9
5.	Валовий прибуток, тис. грн.	80779	118329	169876	176308	171040	37550	46,5	51547	43,6	6432,0	3,8	-5268,0	-3,0
6.	Чистий прибуток, тис. грн.	12852	13883	16364	22552	22028	1031	8,0	2481	17,9	6188	37,8	-524,0	-2,3
7.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	208314	279046	391594	513617	843878	70732	34,0	112548	40,3	122023	31,2	159221,0	31,0
8.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	535	523	635	699	647	-12	-2,2	112	21,4	64	10,1	-52,0	-7,4
9.	Продуктивність праці, тис. грн. на 1 особу	54036,1	75979,9	88420,5	98701,7	130429,4	21943,8	40,6	12440,5	16,4	10281,2	11,6	31727,6	32,1

Джерело: складено автором на за матеріалами Додатків (Б, В, Г, Е, Ж, З, К, Л, М, Н, П)

Основні засоби та оборотні активи прямо чи опосередковано впливають на розмір прибутку.

З даних таблиці 2.3 видно, що розмір основних засобів щороку збільшується. Графічно це відображено на рис. 2.2

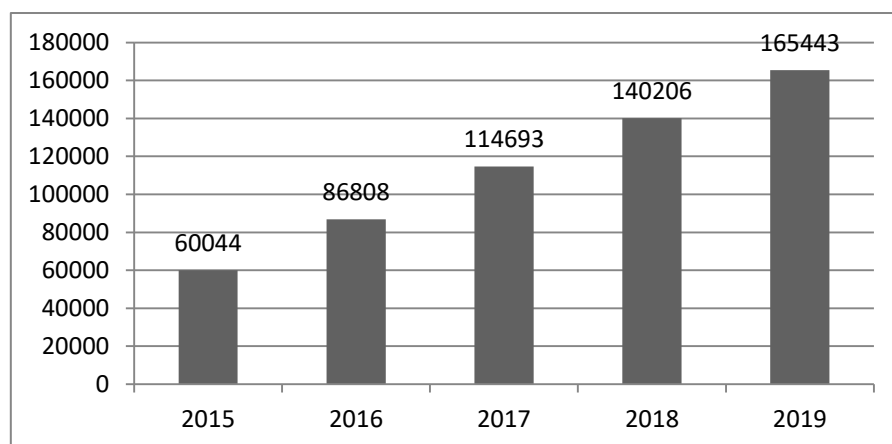


Рис. 2.2. Динаміка первісної вартості основних засобів ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»

Джерело: складено автором за матеріалами Додатків (Б, Д, З, Л, П)

До складу основних засобів входять: будівлі, споруди, устаткування транспортні засоби, електронні, оптичні, електромеханічні прилади та інструменти, меблі, інше офісне обладнання тощо.

Як видно з табл. 2.3 та рис. 2.2 вартість основних засобів ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» щороку зростають. Так, за період з 2015 по 2019 роки її величина виросла майже у 3 рази. Проте темпи росту даного показника щороку знижуються і становлять – 45, 32, 22 та 18% відповідно.

Найбільш інформативно стан використання основних фондів розкривають відносні показники, а саме: фондівіддача, фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнти зносу та придатності основних фондів, а також рентабельність основних фондів. Вказані показники розраховано та занесено у табл. 2.4.

З табл. 2.4 видно, що фондівіддача підприємства щороку збільшується. Так, за звітні роки вона виросла майже у 2 рази. Даний показник демонструє обсяг виробленої продукції в розрахунку на грошову одиницю вартості

основних засобів підприємства. Так, фондovіддача показує, що у 2015 році 1 грн. вартості основних фондів забезпечувало 0,25 грн. вартості виготовленої продукції, а у 2019 році – 0,30 грн.

Таблиця 2.4

Показники використання основних фондів

ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»

№ з/п	Показник	2015	2016	2017	2018	2019
1.	Фондовіддача	0,25	0,26	0,28	0,34	0,30
2.	Фондомісткість	3,96	3,86	3,61	2,95	3,37
3.	Фондоозброєність	100,29	102,59	84,49	76,76	82,93
4.	Коефіцієнт зносу основних фондів, %	15,32	38,27	48,54	52,49	55,16
5.	Коефіцієнт придатності основних фондів, %	84,68	61,73	51,46	47,51	44,84
6.	Рентабельність основних фондів, %	25,3	25,9	27,7	33,9	29,7

Джерело: складено автором

Найвищий показник фондомісткості мав місце у 2015 році – 3,96. Надалі величина зменшується. За п'ять років вона зменшилась на 15%.

Нерівномірного характеру набуває динаміка такого показника, як фондоозброєність ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ». Як видно з табл. 2.4, даний показник до 2018 року зменшувався, а в 2019 році зріс на 8%. Такі зміни характеризують збільшення рівня забезпеченості основними виробничими фондами персоналу підприємства у 2019 році. Проте збільшення фондоозброєності також ознаменовано зменшенням кількості працюючих в цьому році та ростом розміру основних засобів.

Негативним моментом є те, що основні фонди поступово зношуються, відповідно коефіцієнт придатності основних фондів знижується. Так, якщо частка придатних до використання основних фондів у 2015 році становила 85%, то в 2019-му – 45%. Відповідно, коефіцієнт зносу у 2019 році є рекордним – 55%.

Рентабельність основних виробничих фондів також відноситься до показників, що відображають реальний стан використання основних засобів і характеризується відношенням загального прибутку, отриманого за звітний рік, до середньорічної вартості основних виробничих фондів за той самий рік.

З табл. 2.4 видно, що рентабельність основних фондів до 2018 року зростала, після чого її величина зменшилась на 4,2%.

До суми оборотних активів входять товарно-матеріальні запаси, дебіторська заборгованість, ліквідні цінні папери, грошові кошти тощо. На відміну від основних засобів, які можуть використовуватися не один рік, оборотні активи повністю використовується протягом одного виробничого циклу, а ті, що залишаються невикористаними, переносяться на наступний цикл. Вартість використаних оборотних активів повністю переноситься на вартість виготовленої продукції, а активи поновлюються для забезпечення неперервності виробничого процесу.

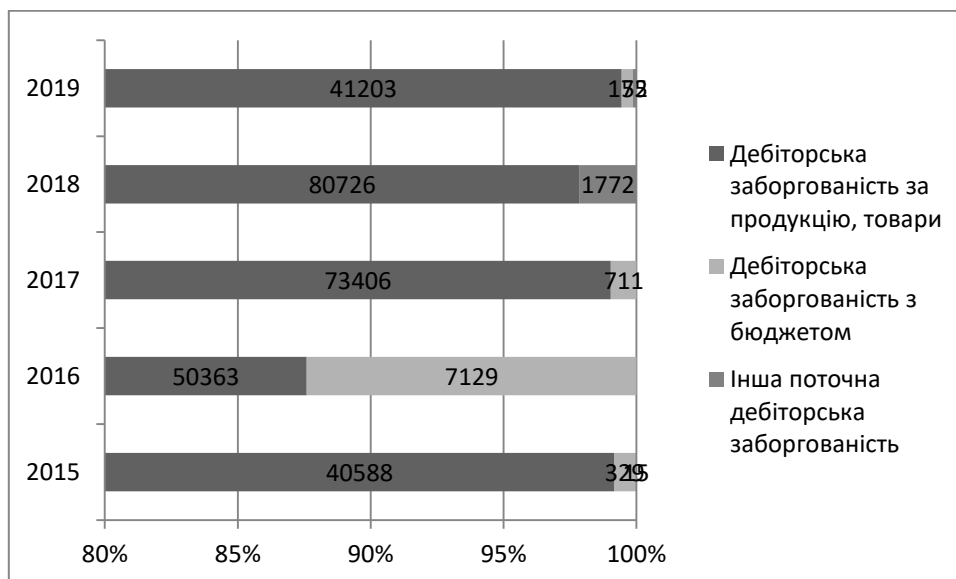
Сума запасів з 2015-го по 2017 рік зростала і за цей період виросла у 2,2 рази. Проте в 2018-2019 роках спостерігався невеличкий спад у розмірі 792 та 834 тис. грн. відповідно.

У структурі запасів найбільшу частку займають виробничі запаси – у середньому 62%. На другому місці по величині запасів припадає на готову продукція – приблизно 20% щорічно, за виключенням даних 2016 року, коли частка готової продукції у загальній структурі складала майже 40%. На незавершене виробництво припадає не більше 20%, а в 2016 році його взагалі не було. Товари займають найменшу частку у загальній структурі запасів.

Структура дебіторської заборгованості зображена на рис. 2.3.

Величина дебіторської заборгованості на підприємстві також щороку збільшується. В основному, найбільша частка заборгованості припадає на продукцію та товари (рис. 2.3).

Гроші та їх еквіваленти ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» зосереджує на рахунках в банках. Найбільша сума мала місце у 2016 році і складала 4633 тис. грн., найменша ж у 2017 році – 367 тис. грн.



**Рис. 2.3. Структура дебіторської заборгованості
ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»**

Джерело: складено автором за матеріалами Додатків (Б, Д, З, Л, Н)

Частина оборотних активів підприємства постійно перебуває в грошовій формі. Вона призначена для здійснення розрахунків з постачальниками, працівниками підприємства, бюджетом, виконання зобов'язань перед кредиторами, засновниками, банківськими установами та ін.

Прибуток – це результат діяльності кожного комерційного підприємства. Його максимізація утворює мету бізнесу.

Проаналізуємо динаміку показників прибутковості ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ». В даному дослідженні відображено такі показники прибутковості:

- чистий дохід;
- фінансовий результат від операційної діяльності;
- валовий прибуток;
- чистий прибуток.

Прибутком підприємства можна вважати перевищення доходів від його діяльності над сумою видатків; він являє собою єдину форму його власних нагромаджень. Від розміру отриманого прибутку залежать формування власного капіталу, виконання зобов'язань перед бюджетом, фінансування

інвестицій, а також платоспроможність підприємства. Прибуток як головний показник ефективності діяльності підприємства виступає і як критерій визначення рівня виплат дивідендів, як визначальний фактор при встановленні рівня заробітної плати і винагороди адміністрації [60, с. 338].

На рис. 2.4 відображено динаміку чистого доходу ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ».

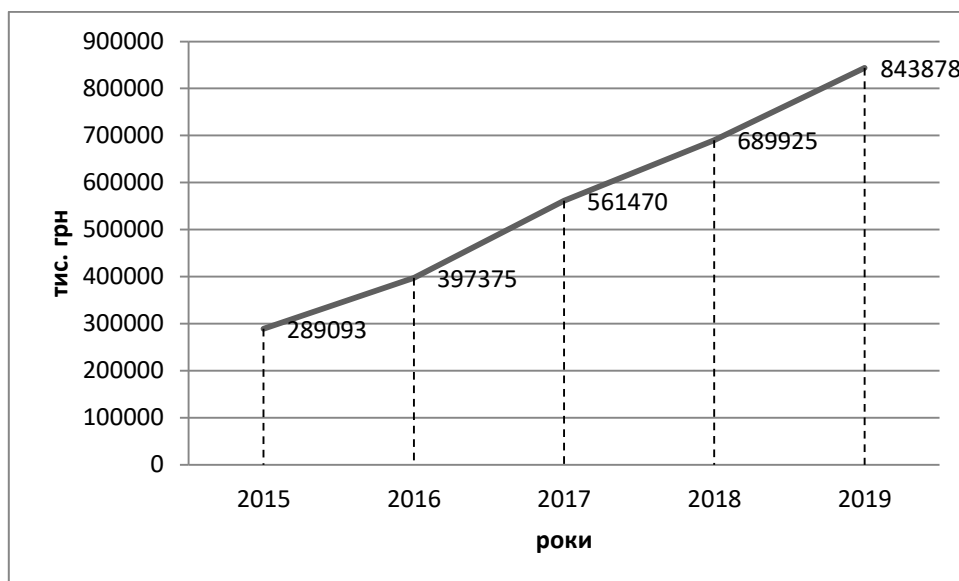


Рис. 2.4. Чистий дохід від реалізації продукції

Джерело: складено автором за матеріалами Додатків (В, Е, К, М, П)

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції – це та частина доходу від реалізації, яка залишається на підприємстві після виплати податків та вирахування наданих покупцям знижок і вартості повернених товарів. Показник чистого доходу свідчить про розміри загальної суми доходів від реалізації продукції до вирахування витрат. При цьому до цієї групи не зараховують доходи, одержані від фінансової та інвестиційної діяльності [36].

Позитивним є постійний ріст чистого доходу підприємства за весь звітний період. Проте, відмічено факт зниження темпів росту. Так, даний показник, починаючи з 2018 року уповільнює свій ріст. Якщо в 2017 році темп росту чистого доходу досягав 41%, то вже в 2019-му він складає 22%.

Стосовно фінансового результату від операційної діяльності ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ», то він виражається у прибутку. За звітні роки він

збільшувався до 2018 року. За вказаний період даний показник виріс у більш ніж у 2,5 рази. В 2019 році спостерігався спад прибутку від операційної діяльності на 4%.

Валовий прибуток – прибуток, розрахований на реалізованій продукції у вигляді різниці між чистим доходом (виручка без ПДВ та акцизів) від реалізації продукції і собівартістю реалізованої продукції. Чистий прибуток характеризує суму балансового (валового) прибутку, зменшеного на суму податкових платежів за його рахунок [50]. Динаміку зазначених показників відображено на рис. 2.5.

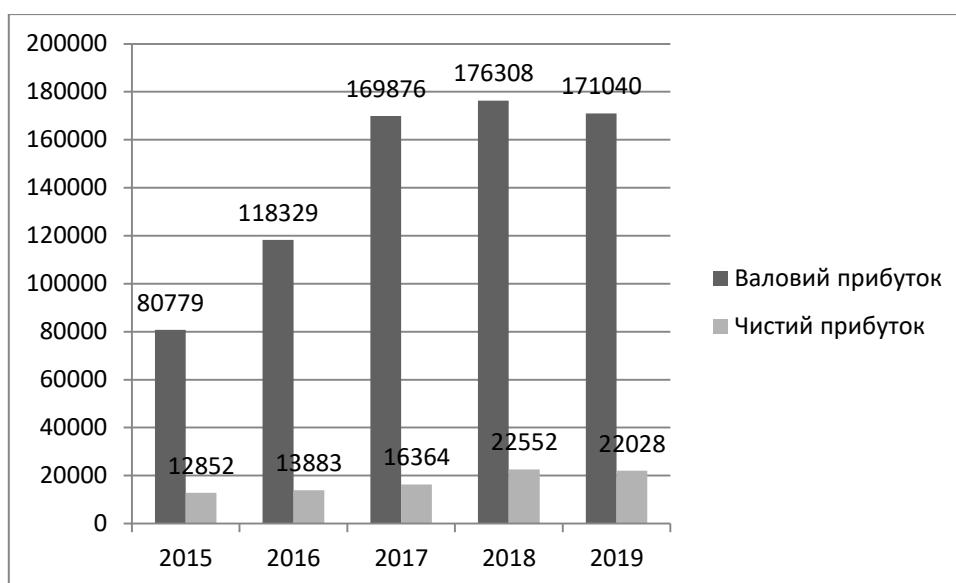


Рис. 2.5. Динаміка валового та чистого прибутків

ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ», тис. грн.

Джерело: складено автором за матеріалами Додатків (В, Е, К, М, П)

Хоча й тенденція до росту прибутків зростає, проте темпи росту по роках у всіх показниках різняться. Так, чистий дохід найбільший скачок мав у 2017 році – на 41% збільшився даний показник. Валовий прибуток значно збільшився (майже у половину) у 2016 році, а чистий прибуток зріс на 41% у 2015 році.

Розмір прибутку залежить від багатьох факторів. Основний вплив на величину прибутку спричиняють витрати підприємства на виготовлення та реалізацію продукції.

Витратами визначають сукупність затрат, пов'язаних з виробництвом продукції, наданням послуг, виконанням робіт та направлених на їх реалізацію.

Дослідимо динаміку собівартості реалізованої продукції ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» за даними табл. 2.3 та рис. 2.6.

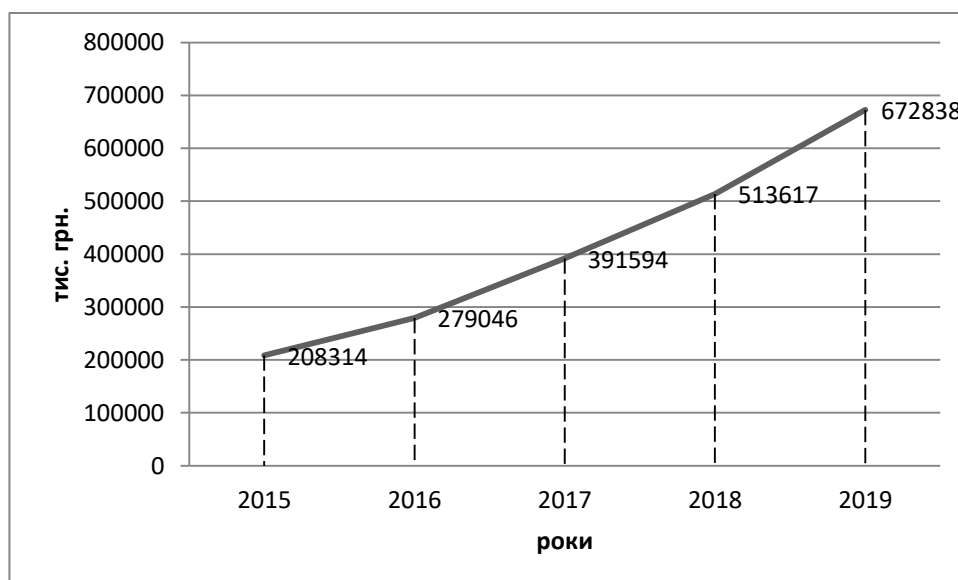


Рис. 2.6. Динаміка собівартості реалізованої продукції за 2015-2019 роки

Джерело: складено автором за матеріалами Додатків (В, Е, К, М, П)

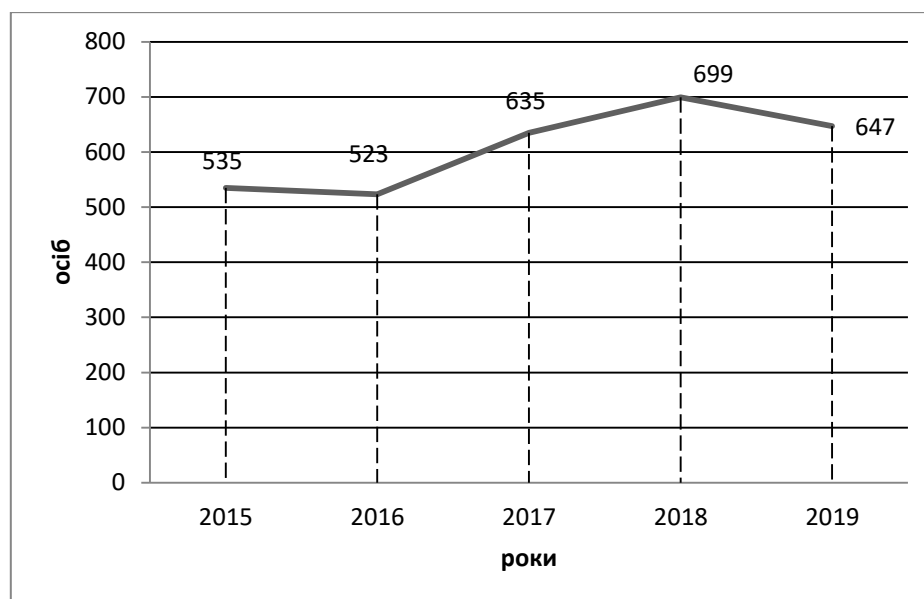
Собівартість реалізованої продукції щороку зростає. Найбільший скачок помітно у 2017 році, коли собівартість виросла на 40% у порівнянні з попереднім роком. В цілому, за п'ять років даний показник виріс у 2,6 разів.

Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) складається з:

- виробничої собівартості продукції, яка була реалізована протягом звітного періоду;
- нерозподілених постійних загальновиробничих витрат;
- наднормативних виробничих витрат.

Персонал – це неоцінений ресурс кожного підприємства. Високі фінансово-економічні показники є важливим для будь-якого підприємства, проте основу всіх елементів складає саме кадрова політика.

Динаміка середньооблікової чисельності працівників досліджуваного підприємства зображено на рис. 2.7.



**Рис. 2.7. Динаміка середньооблікової чисельності працівників
ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»**

Джерело: складено автором за матеріалами Додатків (В, Е, К, М, П)

З табл. 2.3 та рис. 2.7 видно, що чисельність зайнятих на підприємстві працівників у 2016 та 2019 році зменшувалась, проте, в інші роки збільшувалась. Так, найбільша кількість працюючих спостерігалась у 2018 році (699 осіб), а найменша в 2015 році (535 осіб).

Показники руху персоналу підприємства відображають постійність та стабільність підприємства у кадровій плані. В табл. 2.5 міститься їх динаміка.

Таблиця 2.5

Показники руху персоналу ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»

№ з/п	Показник	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
1.	Вибуло працівників, осіб	78	83	59	75	81
2.	Прийнято працівників, осіб	624	70	89	109	42
3.	Зайвий оборот, осіб	78	83	59	75	78

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
4.	Коефіцієнт прийняття, %	117	13	14	16	6
5.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	15	16	9	11	12

Джерело: складено автором за матеріалами Додатків (Г, Ж)

Найбільша кількість прийнятих на роботу мала місце у 2015 році і складала 624 особи. у 2015 році кількість звільнених працівників зменшилась на 7%, а в наступному році знову збільшилась. Найменше число звільнень спостерігалось у 2017 році – 59 осіб.

В 2015 році підприємство змінювало свою юридичну назву та заново приймало на роботу працівників, тому в цьому році чисельність прийнятих на роботу складала 624 особи. В інші роки, на роботу влаштовувалися в середньому 85 осіб. Кількість звільнень на підприємстві здійснювалося виключно за власним бажанням працівників та за порушення трудової дисципліни.

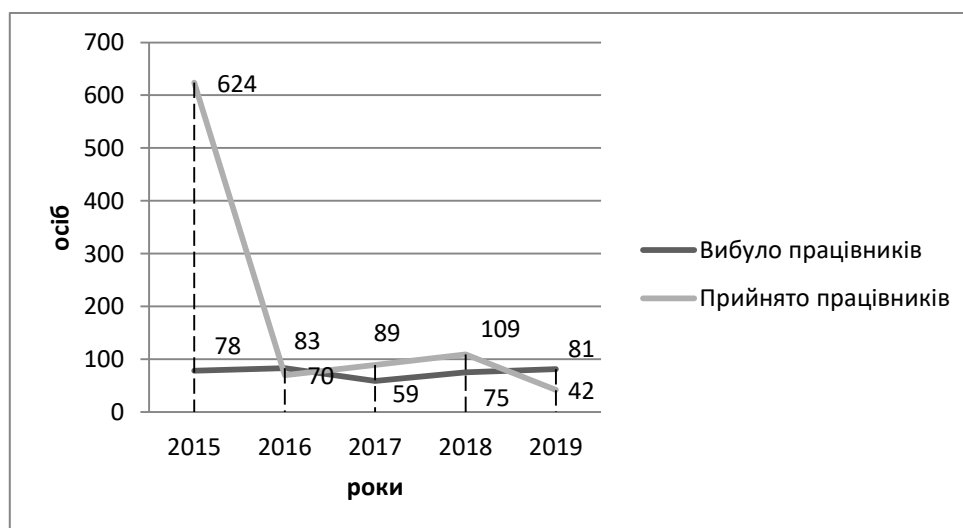


Рис. 2.8. Динаміка чисельності звільнених та прийнятих працівників на ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»

Джерело: складено автором за матеріалами Додатків (Г, Ж)

Наочно рух працівників ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» відображено на рис. 2.8.

Щодо відносних показників руху персоналу, то нами розраховано коефіцієнт обороту по прийняттю та коефіцієнт плинності кадрів.

Дані табл. 2.5 говорять про наступне:

- коефіцієнт обороту по прийняттю відповідно до реорганізаційних змін у 2015 році складав 117% (чисельність прийнятих у цьому році була більша за середньоспискова чисельність працюючих). В інших звітних роках даний коефіцієнт не перевищував 16%;

- діапазон коефіцієнта плинності кадрів по підприємству складає 9-16%. Варто відзначити, що рекомендовано утримувати коефіцієнт плинності кадрів на рівні не більше 5%. Найближчим до бажаного показника є результат 2017 року – 9%.

Враховуючи динаміку чисельності працівників у 2015-2019 роках відповідно і змінюється фонд оплати праці на ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ».

В 2016 році його величина зросла, при тому, що чисельність працюючих продовжувала зменшуватись. Так, за період з 2015-го по 2019 рік сума фонду виросла у 2,3 рази.

Подібна динаміка торкнулась і такого відносного показника, як середньомісячна оплата праці працівників. За звітні роки середньомісячна оплата праці по підприємству виросла в 1,8 разів. Даний коефіцієнт також враховує працівників, що працюють за сумісництвом та неповний рік, тому показник є відносно низьким, проте об'єктивно відображає динаміку.

Таким чином, аналіз основних показників діяльності ПОГ «Фірма ласка» ГО «АПВТ» виявив тенденцію до збільшення таких показників, як сума основних та обігових засобів, собівартості реалізованої продукції, фінансових результатів підприємства (валового та чистого прибутку), чисельності та продуктивності праці працюючих. Проте було також виявлено збільшення коефіцієнта зношеного обладнання та суми дебіторської заборгованості.

2.4. Оцінка стратегічного потенціалу ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» як основи забезпечення фінансово-економічної безпеки

Однією із головних умов ефективного функціонування будь-якого підприємства є чітко вибудована стратегія його поведінки. Правильно обраний стратегічний напрямок підприємства торкається абсолютно всіх сфер діяльності, але перш за все фінансову, оскільки саме вона формує підґрунтя для успішної реалізації запланованих дій.

На початковому етапі формування стратегії розвитку, у першу чергу доцільно оцінити фактори впливу зі сторони внутрішнього та зовнішнього середовища. Одним із способів виявлення влучності та потенційної ефективності обраної стратегії є можливість підприємства протистояти змінам зі сторони зовнішнього середовища за допомогою внутрішніх сил. Напрямок розвитку підприємства має відповідати тенденціям змін в оточенні [54].

Здатність підприємства опиратися змінам зі сторони оточення та безперешкодно продовжувати рух по заданому напрямку складає стратегічний потенціал.

Іншими словами, аналіз та оцінка стратегічного потенціалу дозволяє визначити чи володіє підприємство достатніми силами і ресурсами, які мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища.

При аналізі й оцінці стратегічного потенціалу підприємства зазвичай використовують методики, які ґрунтуються на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінці загроз, конкурентних переваг підприємства та продукції, яке воно реалізовує, концепції життєвого циклу тощо. Все ці напрямки знаходять відображення в SWOT-аналізі.

Застосування даного методу передбачає виявлення загроз і можливостей, що можуть виникнути в зовнішньому середовищі по відношенню до підприємства, а також сильних та слабких сторін, якими володіє підприємство.

SWOT-аналіз спрямований на виявлення загроз з метою мінімізації шкоди стабільності підприємства, а визначення сильних сторін – на активізацію їх.

Отже, SWOT-аналіз передбачає оцінку фактичного положення і стратегічних перспектив компанії, одержаних у результаті вивчення її сильних і слабких сторін, ринкових можливостей і факторів ризику [6]. Дає можливість визначити стратегічні напрями діяльності на основі зіставлення можливих комбінацій показників зовнішнього середовища й ресурсних можливостей [20].

Розглянемо сутність SWOT-аналізу та проведемо його для ПОГ «Фірма ласка» ГО «АПВТ».

SWOT-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища):

- сильні сторони (Strengths) – переваги підприємства;
- слабкі сторони (Weaknesses) – недоліки підприємства;
- можливості (Opportunities) – чинники зовнішнього середовища використання яких створить переваги підприємства на ринку;
- загрози (Threats) – чинники, які можуть потенційно погіршити положення підприємства на ринку [23, с. 140]

При оцінці стратегічного потенціалу ПОГ «Фірма ласка» ГО «АПВТ» SWOT-аналіз виявляє наявні ресурси (переваги) підприємства та його скриті можливості (потенціал), враховуючи дії зовнішніх факторів.

Таким чином, згрупуємо зазначені фактори локальних потенціалів. На рис. 2.9. зображена розширена матриця, яка демонструє результати проведеного SWOT-аналізу потенціалу ПОГ «Фірма ласка» ГО «АПВТ», де КП – це кадровий потенціал, ІП – інноваційний, ФП – фінансовий, ОУП – організаційно-управлінський, ВП – виробничий, а МП – маркетинговий потенціал.

Наведений перелік загроз засвідчує, що уникнення кризового стану потребує системного стратегічного аналізу і планування та високого професіоналізму менеджменту підприємства.

КП	ІП	ФП	КП	ІП	ФП
1. Більшість працівників працюють на підприємстві із самого початку його створення 2. Високий рівень кваліфікації 3. 78% працівників мають вищу освіту 4. Найменший строк досвіду роботи у галузі – 5 років	1. Перспективність галузі. 2. Відомий бренд у країні та світі	1. Відносно низька собівартість продукції у порівнянні з конкурентами. 2. Прямі постачальники сировини. 3. Практично мінімальна уразливість під час падемії	1. Зменшення чисельності працівників. 2. Збільшується коефіцієнт плинності кадрів 3. Скорочення соціальних витрат 4. Скорочення витрат на підвищення кваліфікації працівників	1. Відсутність відділу або відповідальної особи за виконання НДДКР 2. Відсутність мотивації до вироблення раціоналізаторських ідей	1. Нестача власних оборотних коштів 2. Наявність значної кількості виробничих запасів на кінець року
ОУП	ВП	МП	ОУП	ВП	МП
1. 20 років існування підприємства 2. Досконала організаційна структура управління враховуючи особливості підприємства	1. Напрацьована роками технологія виробництва продукції 2. Повний цикл виробництва – від виробництва тари та упаковки і до самого морозива або заморожених продуктів	1. Відома ТМ на території України. 2. Підприємство зарекомендувало себе за межами України 1. Широкий асортимент продукції. 2. Єдиний виробник морозива в Центральній Україні.	1. Рішення приймаються виключно по схемі «зверху-вниз» 2. Слабка самостійність підрозділів	1. Коефіцієнт зносу основних фондів зростає 2. Низька рентабельність основних фондів 3. Збільшення пасивної частини основних фондів.	1. Відсутність актуальних маркетингових досліджень 2. Сезонність реалізації 3. Не оновлюється маркетингова політика
СИЛЬНІ СТОРОНИ			СЛАБКІ СТОРОНИ		
МОЖЛИВОСТІ			ЗАГРОЗИ		
КП	ІП	ФП	КП	ІП	ФП
1. Вдосконалення мотиваційної політики 2. Підвищення соціального рівня розвитку персоналу	1. Залучення інвестицій за рахунок іноземних капіталів 2. Участь у державних програмах з метою отримання грантів або виграву тендерів 3. Залучення працівників до створення нових продуктів	1. Зменшення кредиторської та дебіторської заборгованостей 2. Підвищення рентабельності продукції	Виток кадрів у країні ЄС	Зниження зацікавленості персоналу в інноваційних процесах	1. Ріст цін на ресурси підприємства 2. Інфляційні процеси 3. Підвищення кредитної ставки в банку 4. Ускладнення зв'язків із Російською Федерацією
ОУП	ВП	МП	ОУП	ВП	МП
Розширення повноважень керівників підрозділів	1. Модернізація обладнання 2. Раціоналізація вже існуючого устаткування 3. Поліпшення якості продукту	1. Можливість розширення експорту продукції 2. Розширення товарного асортименту 3. Збільшення продажів через просування товарів в соціальних мережах	1. Повна централізація влади 2. Втрата автономії у прийнятті управлінських рішень	1. Повільна окупність нового обладнання 2. Повільне впровадження міжнародних стандартів якості	1. Низькі продажі у зв'язку із зниженням якості продукції 2. Наявність агресивних конкурентів

Рис. 2.9. SWOT-аналіз ПОГ «Фірма ласка» ГО «АПВТ» із врахування локальних потенціалів

Джерело: складено автором.

Платформою опору загрозам слугує стійкість фінансово-економічної системи підприємства, що і формує її безпеку.

Нами запропоновано оцінити стан фінансово-економічної безпл. За допомогою аналізу таких показників:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- коефіцієнт поточної ліквідності
- коефіцієнт маневреності власних коштів;
- коефіцієнт фінансової незалежності;
- коефіцієнт співвідношення запозиченого та власного капіталу;
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами;
- коефіцієнт оборотності матеріальних запасів;
- коефіцієнт оборотності активів;
- фондоддача основних фондів;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;
- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;
- коефіцієнт рентабельності продажу;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу;
- коефіцієнт рентабельності активів.

Всі ці коефіцієнти згруповано по наступним напрямкам:

1. Показники платоспроможності.
2. Показники фінансової стійкості.
3. Показники ділової активності та рентабельності.

Для розрахунку вказаних показників використано дані бухгалтерської звітності, що містяться в Додатках Б, В, Г, Д, Ж, З, К, Л, М, Н та П.

Для успішного управління фінансово-економічною діяльністю підприємству необхідна наявність грошових коштів, оскільки їх відсутність на рахунках у банку в певний момент часу може призвести до кризового фінансового стану. Під ліквідністю якого-небудь активу розуміють здатність його трансформуватися в грошові кошти, а ступінь ліквідності визначається

тривалістю тимчасового періоду, протягом якого ця трансформація може бути здійснена.

Таблиця 2.6

Показники фінансово-економічної безпеки

ПОГ «Фірма ласка» ГО «АПВТ»

№ з/п	Показники	2015	2016	2017	2018	2019
І група – Показники платоспроможності						
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, частка од.	0,13	0,07	0,01	0,01	0,02
2.	Коефіцієнт поточної ліквідності, частка од.	1,63	1,74	1,93	1,25	2,35
ІІ група – Показники фінансової стійкості						
1.	Коефіцієнт маневреності власних коштів, частка од.	0,30	0,38	0,45	0,17	0,24
2.	Коефіцієнт фінансової незалежності, частка од.	0,67	0,72	0,74	0,70	0,85
3.	Коефіцієнт співвідношення запозиченого та власного капіталу, разів	0,48	0,52	0,48	0,66	0,18
4.	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, частка од.	0,39	0,42	0,48	0,20	0,57
ІІІ група – Показники ділової активності та рентабельності						
1.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, об./рік	18,10	16,69	16,47	22,35	32,04
2.	Коефіцієнт оборотності активів, об./рік	2,66	3,32	3,88	3,72	4,31
3.	Фондовіддача основних фондів, грн./грн.	5,69	7,42	9,51	10,36	11,38
4.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об./рік	7,06	6,91	7,58	8,36	20,37
5.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об./рік	6,27	8,22	7,77	6,14	25,27
6.	Коефіцієнт рентабельності продажу, частка од.	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03
7.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, частка од.	0,18	0,16	0,15	0,17	0,15
8.	Коефіцієнт рентабельності активів, частка од.	0,12	0,12	0,11	0,12	0,11

Джерело: складено автором

Нами було розраховано коефіцієнти абсолютної та поточної ліквідності. Так, було виявлено, що коефіцієнт абсолютної ліквідності є меншим нормативного (0,2) у всіх звітних роках. Це говорить про те, що ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» не здатне сплатити свої п зобов'язання, реалізуючи свої поточні активи (всі оборотні кошти). Особливо це стосується 2017-2018 років, коли коефіцієнт абсолютної ліквідності був найменшим і становив 0,01.

Проте, що стосується поточної ліквідності підприємства, то даний показник є більшим рекомендованого значення (1-2). Тому у підприємства достатньо грошей для погашення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт маневреності власних коштів за звітні роки на підприємстві знаходиться у діапазоні 0,17-0,45. Найбільш приближеним до рекомендованого значення є результат 2017 року – 0,45 і це є частина власного капіталу, що може бути використана для фінансування оборотних активів. При такому значенні показника необхідно працювати в напрямку збільшення частки власних ресурсів. Це дозволить збільшити суму власних оборотних коштів, що призведе до збільшення значення показника.

Коефіцієнт фінансової незалежності ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» до 2017 року збільшувався, що є позитивним моментом. Це означає підвищення фінансової стійкості підприємства. В 2018 році даний показник зменшився, але не суттєво – лише на 5%. Аналіз розрахованого коефіцієнта, що представляє співвідношення запозиченого та власного капіталу показує, що підприємство в змозі покрити запозичені гроші власними.

Науковцями також визначено, що коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами має становити не менше 0,1. На досліджуваному підприємстві дана умова виконується. Середнє значення коефіцієнта за звітні роки становить 0,37. Результат 2019 року є найбільш позитивним – 0,57. Високе значення говорить про фінансову стійкість компанії і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування компанії.

Третя група показників представлена коефіцієнтами оборотності матеріальних запасів, активів, заборгованостей, а також коефіцієнтами рентабельності.

Першим показником ділової активності, який вказує на ефективність управління запасами в компанії є коефіцієнт оборотності матеріальних запасів. Після розрахунків виявлено, що запаси здійснюють обороти в середньому 18 разів (в 2017 році – 16 разів, у 2018 році – 22 рази). Найбільша швидкість оборотності спостерігалась у 2019 році і складала 32 дні.

Коефіцієнт оборотності активів показує ефективність використання активів компанії. Він є співвідношенням між виручкою і середньорічною сумою активів. Вказаний показник на ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» є більшим за рекомендоване значення і майже щороку зростає. За звітні роки він виріс у 1,5 рази.

Фондовіддача щороку також збільшується і за період з 2015 по 2019 роки виросла більш ніж у 2 рази.

Коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості по звітним роках рухаються не рівномірно, проте не виходять за рамки нормативного значення.

В середньому 7 обертів здійснює кредиторська заборгованість ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» протягом року (при нормативному значенні «більше 2,5»).

Показники рентабельності, що також входять до третьої групи відображено на рис. 2.10.

Рентабельність є одним із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва. Рентабельність безпосередньо пов'язана з отриманням прибутку. Однак її не можна ототожнювати з абсолютною сумою отриманого прибутку [45].

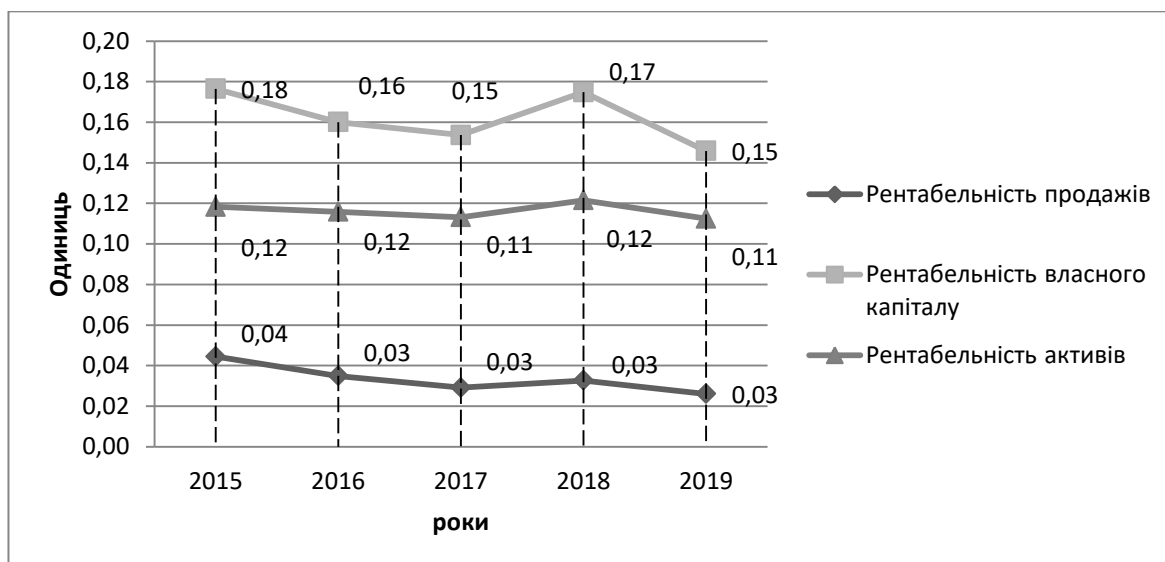


Рис. 2.10. Динаміка коефіцієнтів рентабельності

ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ», од

Джерело: складено автором

Нормативним значенням для коефіцієнта рентабельності продажу вважається мінімум 0,1. Як видно з рис. 2.10, жодне значення за звітний період не відповідає нормі. Всі значення є значно нижчими за рекомендовані.

Рентабельність зменшувалась в 2016-2017 роках. В 2018 році даний показник знову збільшився і становим 0,17. Значення даного показника вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожную гривню залучених власних коштів. Цей індикатор є найбільш важливим для власників (акціонерів, учасників), адже дозволяє визначити зростання їх добробуту за аналізований період.

Коефіцієнт рентабельності активів показує, скільки чистого прибутку припадає на 1 грн. вкладених активів (інвестицій). Цей показник також називають рентабельністю інвестицій. На ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» він перевищує нормативне значення (0,05) і в 2015, 2016 та 2018 роках становить 0,12.

Отже, оцінка фінансово-економічного стану ПОГ «Фірма ласка» ГО «АПВТ» показала низький рівень коефіцієнта абсолютної ліквідності. Також

нижчим за норму виявилися коефіцієнти маневреності власних коштів та рентабельність продажів.

Варто також відзначити, що оцінка економічної безпеки через аналіз фінансово-економічних показників не враховує вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

У сучасних умовах економічна безпека ПОГ «Фірма ласка» ГО «АПВТ» є важливою стороною забезпечення їх сталого положення на конкурентному ринку, досягнення виробничо-комерційного, фінансового успіху. Її забезпечення та покращання потребують не лише фінансових, організаційних, технічних, кадрових ресурсів, але й розробки та застосування відповідного науково-методичного забезпечення, зокрема, засобів оцінювання, моделей та методик моніторингу рівня економічної безпеки підприємства як в цілому, так і окремих її складових.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

3.1. Напрямки зміцнення фінансово-економічної безпеки ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»

В умовах нестабільності та постійного впливу на господарську діяльність різного роду чинників, збереження фінансово-економічного стану можливе лише при побудові та дотримання адекватної стратегії розвитку. Стійкий розвиток підприємства залежить від того, як воно може здійснювати господарську діяльність. Здатність підприємства розвиватися в умовах дії дестабілізуючих чинників, завдяки мінімізації їх негативних проявів, становить сенс економічної безпеки. Від якісної, достовірної та вчасно проведеної оцінки стану економічної безпеки залежить забезпечення умов для стійкого розвитку підприємства.

Аналіз наукових праць, присвячених економічній безпеці підприємства та оцінці рівня цієї безпеки, дозволяє стверджувати, що провідними у визначенні основних показників економічної безпеки господарюючого суб'єкта вбачають наступні підходи:

- програмно цільовий;
- процесний;
- ресурсний (інвестиційний);
- циклічний;
- прибутково-інвестиційний;
- підхід на основі теорії економічних ризиків, бухгалтерський підхід;
- системний;
- інфраструктурний (кластерний);

- підхід на основі використання критерію «мінімум сукупного збитку, який завдається безпеці»;
- матричний;
- тримірний;
- підхід, заснований на визначенні достатності оборотних коштів (власних і позикових) для здійснення виробничо-збутової діяльності;
- індикаторно-індексний;
- експертний
- вузько функціональний [28, 34, 41].

Множинність підходів щодо оцінки економічного рівня безпеки дає можливість обирати методику спираючись на специфіку роботи підприємства, наявність даних для аналізу тощо.

Найбільш обґрунтованої є оцінка економічної безпеки через фінансові показники діяльності підприємства.

Методика передбачає використання показників, для яких встановлено нормативні або бажані значення. Для деяких показників на теперішній час нормативний рівень не визначено, але в ряді досліджень наведено рекомендовані значення показників, які й було обрано як теоретичні в цій методиці.

Важливим є те, що вказана методика комплексної оцінки діяльності підприємства дає змогу одержувати не лише підсумкові відомості про рівень його роботи, а й формувати напрями підвищення ефективності виробництва та стратегічного розвитку підприємства.

Виходячи з аналізу існуючих підходів до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства, доцільно таку оцінку проводити з використанням скорингової (скоринг – від англ. score – бал) моделі, основою якої є розрахунок кількості нарахованих балів за кожний фінансовий показник. Фактичне значення показника порівнюється з його нормативною величиною.

Базою методики оцінки фінансової безпеки підприємства може бути інтегральне значення у 140 балів – максимум по 10 балів за кожний із запропонованих показників. Рівень фінансової безпеки підприємства визначається за сумою набраних балів.

Крім того, доцільно усунути недолік жорсткої прив'язки до нормативних значень показників (у разі неможливості однозначної оцінки показника) шляхом використання так званої «сірої зони» [52], тобто інтервалу у $\pm 10\%$ від нормативного значення показника.

Показниками фінансових результатів діяльності підприємства, які дозволяють оцінити ефективність використання його ресурсів, є показники ділової активності, які виявляються у маневреності, мобільності та заповзятливості підприємства рухати підприємство до попередньо визначеної мети.

Ефективність виробничої та фінансової діяльності підприємства виражається у показниках рентабельності.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість, яка характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання. Вона характеризується стабільним перевищенням доходів над витратами, вільним обігом грошових коштів і їх ефективним використанням у процесі поточної діяльності підприємства.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність, тобто здатність своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями [51].

Отже, як уже зазначалось оцінку фінансово-економічної безпеки ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» доцільно здійснювати на основі таких показників, як: коефіцієнти абсолютної та поточної ліквідності; коефіцієнт маневреності власних коштів; коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт співвідношення запозиченого та власного капіталу; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами; коефіцієнт оборотності матеріальних запасів;

коефіцієнт оборотності активів; фондівдача основних фондів; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; коефіцієнти рентабельності продажу, власного капіталу та активів.

Перелічені показники розраховувалися у другому розділі, їх результати занесено у табл. 2.6. В таблиці 3.1 вказано нормативні значення, а також межі «сірої зони» досліджуваних коефіцієнтів.

Таблиця 3.1

Нормативні величини показників фінансово-економічної безпеки підприємства

№ з/п	Назва показника	Нормативна величина	«Сіра зона»
І група – Показники платоспроможності			
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, частка од.	не менше 0,2	0,18-0,22
2.	Коефіцієнт поточної ліквідності, частка од.	не менше 1	0,90-1,10
ІІ група – Показники фінансової стійкості			
1.	Коефіцієнт маневреності власних коштів, частка од.	не менше 0,5	0,45-0,55
2.	Коефіцієнт фінансової незалежності, частка од.	не менше 0,5	0,45-0,55
3.	Коефіцієнт співвідношення запозиченого та власного капіталу, разів	не більше 1	0,90-1,10
4.	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, частка од.	не менше 0,1	0,90-1,10
ІІІ група – Показники ділової активності та рентабельності			
1.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, об./рік	≥ 3	2,70-3,30
2.	Коефіцієнт оборотності активів, об./рік	$\geq 0,90$	0,81-0,99
3.	Фондовіддача основних фондів, грн./грн.	не менше 1	0,90-1,10
4.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об./рік	$\geq 4,90$	4,41-5,39
5.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об./рік	$\geq 2,50$	2,25-3,75
6.	Коефіцієнт рентабельності продажу, частка од.	0,1; зростання	0,09-0,11
7.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, частка од.	0,1; зростання	0,09-0,11
8.	Коефіцієнт рентабельності активів, частка од.	0,05; зростання	0,045-0,055

Джерело: складено автором на основні [28, 52].

Особливості розподілу балів за параметрами коефіцієнтів містяться у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розподіл балів з урахуванням значення показника

Параметр показника	Кількість балів
1	2
Гірше за нижній поріг «сірої зони»	0
Гірше за норматив, але вище за нижній поріг «сірої зони»	5
Краще за норматив, але гірше за верхній поріг «сірої зони»	7,5
Краще за норматив і вище за верхню межу «сірої зони»	10

Джерело: [52].

Отже, за показниками розрахованих коефіцієнтів присвоїмо їм бали (за методикою, що міститься у табл. 3.2). Як розподілились бали по звітним рокам можна побачити у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Інтегральний показник фінансово-економічної безпеки

ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»

№ з/п	Показники	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
I група – Показники платоспроможності						
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	0	0	0
2.	Коефіцієнт поточної ліквідності	10	10	10	10	10
II група – Показники фінансової стійкості						
1.	Коефіцієнт маневреності власних коштів	0	0	7,5	0	0
2.	Коефіцієнт фінансової незалежності	10	10	10	10	10
3.	Коефіцієнт співвідношення запозиченого та власного капіталу	10	10	10	10	10
4.	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	10	10	10	10	10

Продовж. табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7
III група – Показники ділової активності та рентабельності						
1.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	10	10	10	10	10
2.	Коефіцієнт оборотності активів	10	10	10	10	10
3.	Фондовіддача основних фондів	10	10	10	10	10
4.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10	10	10	10	10
5.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10	10	10	10	10
6.	Коефіцієнт рентабельності продажу	0	0	0	0	0
7.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	10	10	10	10	10
8.	Коефіцієнт рентабельності активів	10	10	10	10	10
Кількісна інтегральна величина		110	110	117,5	110	110

Джерело: складено автором

Практичне застосування індикаторного методу визначення рівня фінансової безпеки підприємства на основі бальної оцінки дозволить отримувати об'єктивну інформацію щодо стану фінансової безпеки підприємства та визначати заходи щодо підвищення рівня фінансової безпеки.

В результаті присвоєння кожному коефіцієнту відповідного балу отримано кількісну інтегральну величину по роках. Її графічне відображення міститься у рис. 3.1

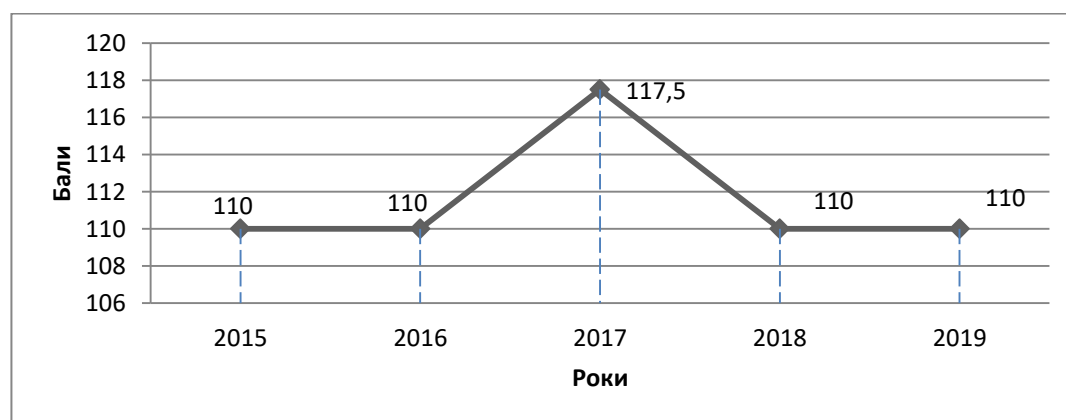


Рис. 3.1. Динаміка інтегрального показника фінансово-економічного стану ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»

Джерело: складено автором

Так, було визначено, що рівень фінансово-економічного стану найвищим був у 2017 році (117,5 балів), в інші роки інтегральний показник становив 110 балів.

Для оцінки економічної безпеки підприємства запропоновано використовувати шкалу за методикою Іващенко О.В [28], згідно якої рівень економічної безпеки визначається наступним чином:

- високий рівень – 110-140 балів;
- недостатній рівень – 80-110 балів
- критичний рівень – 0-80 балів.

Отже, застосувавши вказану методику виявлено, що ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» має високий рівень фінансово-економічної безпеки, проте знаходиться на нижньому порозі та межує із «недостатнім рівнем».

Високому рівню фінансово-економічної безпеки підприємства характерний стан, де кризові процеси майже не впливають або взагалі не впливають на його економічну стійкість. Має місце кризова ситуація чи кризове явище.

Недостатній рівень, говорить про те, що підприємство має середній рівень фінансово-економічного стану, коли кризові процеси мають середній рівень впливу на його економічну стійкість. Має місце передкризовий стан.

Таким чином, оцінка фінансово-економічної безпеки ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» вказує на потребу зміцнення своїх позицій.

Доцільно розглянути шляхи зміцнення фінансово-економічної безпеки досліджуваного підприємства.

Проведений нами SWOT-аналіз у другому розділі даного дослідження показав низький рівень конкуренції на регіональному рівні, проте високий на національному.

Згідно даних Державної служби статистики, обсяг реалізованої продукції виробників морозива значно зростає (рис. 3.2). Так, за період з 2015 по 2019 роки реалізація морозива вітчизняних виробників виросла більш ніж у 2 рази.

Ріст спостерігається кожний рік, проте теми росту у 2019 році були найменшими і складала 16%.

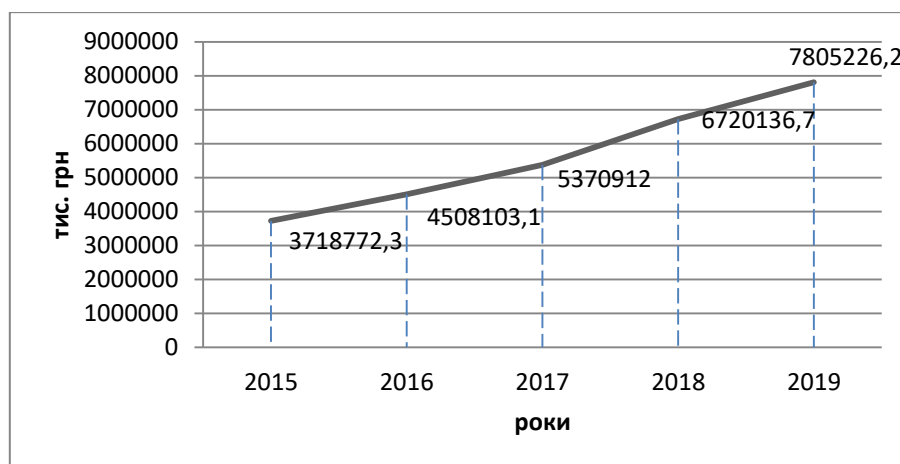


Рис. 3.2. Динаміка обсягів реалізованого морозива українськими підприємствами

Джерело: складено автором на основі [22].

Звичайно, вплинути на зовнішні фактори і тим самим підвищити рівень безпеки складно, але вчасно ідентифікувати ризик, щоб запобігти появі загрози, та нейтралізувати його, або, принаймні зменшити його негативний вплив, можливо в рамках діяльності підприємства. Інструментами для такого шляху впливу на рівень безпеки є моніторинг та діагностика.

Фактори, що негативно впливають на процес реалізації програми зміцнення економічної безпеки ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» пов'язані з:

- нестабільністю політичної ситуації;
- частоті зміни законодавчої бази;
- обмеженням ведення бізнесу у зв'язку із пандемією;
- змінами попиту на продукцію (в тому числі по причині сезонності);
- не першочерговість товарів виробництва (стосується тільки морозива)
- соціальними ризиками;
- порушенням технологічної дисципліни;
- незапланованими зупинками роботи;
- порушенням договірних обов'язків;

- перевищенням запланованим строків;
- сумнівами щодо здатності менеджерів створити належну систему корпоративного управління;
- потенційними можливостями для зловживань з боку керівництва тощо.

Розглянемо більш детально можливі варіанти підходів до підвищення внутрішнього стану економічної безпеки ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ». Для цього, з огляду на отриманий результат (задовільний рівень економічної безпеки), доцільно здійснити комплекс заходів за кожною складовою економічної безпеки. Перелік можливих заходів наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Заходи з підвищення рівня економічної безпеки на ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»

№	Складова економічної безпеки	Заходи з підвищення рівня
1	2	3
1.	Матеріально-технічна	- запровадження передових видів техніки; - оновлення та модернізація існуючого обладнання; - заміна застарілого устаткування;
2.	Кадрова	- удосконалення системи мотивації персоналу; - справедливість в оплаті праці; - прискорення адаптації персоналу; - впровадження інституту менторства, як дієвого способу скорочення часу на «звикання» до робочого місця; - вивчення причин звільнення працівників, на основі чого – перегляд стимулюючих механізмів;
3.	Управління персоналом	- впровадження оновленої та більш ефективної системи контролю кадрової безпеки; - цільове задіяння кваліфікаційних працівників; - як комплекс засобів, установлений для персоналу регламент, обмеження, режими, технологічні процеси, оцінювальні, контрольні та інші операції; - використання таких методів залучення персоналу як лізинг, аутстаїфінг та аутсорсинг; - повне інформаційне забезпечення: чіткої інформаційної політики; коректного ведення справ; чіткого окреслення компетенції й посадових обов'язків; профілактичних бесід із персоналом що є потенційно-небезпечними

Продовж. табл. 3.4

1	2	3
4.	Інформаційно-комунікаційна	- повне забезпечення комп'ютерною технікою робочих місць, що це потребують; - управління доступом до інформаційної системи; - ефективний захист інформації на підприємстві; - аналіз, облік комерційної інформації; - впровадження чи вдосконалення системи антивірусного захисту шлюзів входу в мережу Інтернет, файлових серверів, робочих місць користувачів, централізованого управління, періодичного оновлення антивірусних баз даних; - управління контролем доступу та ідентифікацією в інформаційній системі; - забезпечення безпеки передачі інформації завдяки шифруванню даних; - забезпечення цілісності інформації та програмного середовища шляхом застосування відповідних засобів для фіксації та контролю стану програмного комплексу, управління зберіганням даних для резервного копіювання та архівування; - захист систем управління базами даних; - захисні заходи з протидії атакам хакерів і поширенню спаму; - моніторинг подій інформаційної безпеки, яка дозволяє своєчасно виявляти загрози інформаційній системі та оперативно реагувати на них
5.	Маркетингово-збутова	- зміцнення конкурентних переваг; - забезпечення якомога більше смакових запитів споживачів; - підвищення якості продукції (зменшення частки сухого молока у морозиві); - розширення дилерської мережі; - диференціація встановленого рівня цін за рівнем забезпечення населення; - розробка специфічних видів товару, що експортуються;
6.	Фінансова	- підвищення рентабельності активів та конкурентоспроможності підприємства; - аналіз, постійний моніторинг та прогнозування умов, загроз, небезпек та індикаторів фінансової безпеки; - фінансування заходів із прогнозування розвитку ринкової кон'юнктури, інституціонального регламентування фінансово-господарської діяльності та ресурсного забезпечення - впровадження роздільного обліку за видами економічної діяльності, що дозволить не тільки визначати доходи за різними видами діяльності, а й забезпечить узгодження таких доходів з відповідними видами витрат; - створення адекватної системи ціноутворення як в монопольному, так і в потенційно конкурентному секторі; - реалізація заходів щодо залучення та централізації фінансових ресурсів;

Продовж. табл. 3.4

1	2	3
7.	Екологічна	- розробка технологій безвідходного виробництва; - еко-пакування; - організація приймальних пунктів для економічно-небезпечних матеріалів (етикетки, пластикові стакани тощо)
9.	Силова	- охорона співробітників; - охорона майна (будівель, споруд, устаткування, транспорту); - охорона перевезень; - страхування майна та ризиків; - гарантування безпеки інвестування; - захист від промислового та непромислового шпигунства
10.	Інституційно-правова	- створення інструкцій про матеріальну відповідальність та захист комерційної таємниці; - моніторинг законодавства та захист підприємства від дій і рішень органів державного управління; - управління інституційними характеристиками безпеки в межах юридичних відносин із контрагентами; - реєстрація документів, прав власності.

Джерело: складено автором на основі [33, 35, 66].

Слід зазначити, що розподіл заходів з підвищення рівня економічної безпеки ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» має досить умовний характер, адже всі складові дуже пов'язані між собою, і при проведенні певних змін в рамках однієї із них автоматично призведе до змін в інших в тій чи іншій мірі.

3.2. Формування стратегії розвитку ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» в рамках його фінансово-економічної безпеки

Окремим питанням стає імплементація механізму економічної безпеки в систему стратегічного управління ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ», адже гарантією досягнення поставленої мети розвитку залежить на пряму від рівня фінансово-економічної безпеки.

Забезпечення ФЕБ підприємства потребує розроблення відповідного інструментарію, який покликаний задля досягнення достатнього рівня безпеки в умовах нестабільного ринкового середовища, поставлених стратегічних цілей і переваг на ринку морозива та заморожених продуктів. Управлінські рішення в такому випадку мають бути спрямованими на довгострокову перспективу, а

також розробки такої стратегії ФЕБ, яка б повністю відповідала загальній стратегії підприємства [17].

В процесі розробки та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства варто враховувати ряд характерних особливостей:

- фінальною дією процесу розробки стратегії ФЕБ є сет загальних прийомів, напрямків діяльності, рухаючись якими, підприємство убезпечить себе від загроз за зміцнить свої позиції за рахунок своїх сильних сторін;
- стратегія ФЕБ є основною для розробки довгострокових (перспективних) проектів;
- роль генеральної стратегії полягає в тому, щоб виділити основні напрямки дій та відсортувати менш пріоритетні та важливі на даному етапі розвитку підприємства;
- неможливість точно та достовірно передбачити всі потенційні загрози зі сторони зовнішнього та внутрішнього середовища;
- поява нової, більш точної інформації спроможна перекреслити всі раніше передбачувані кроки, тому в процесі розробки стратегії логічно постійно повертатись на відправний пункт та заново переглянути напрямки руху;
- напрямки розвитку та розроблена стратегія знаходяться у тісному взаємозв'язку, оскільки остання покликана привести підприємство до бажаного кінцевого результату;
- стратегія й орієнтири взаємозамінні та можуть змінювати свою першочерговість залежно від ситуації [47].

Враховуючи всі особливості та специфіку побудови стратегії ФЕБ необхідно визначити алгоритм її формування. У межах алгоритму розроблення стратегії виокремлено основний інструментарій, що використовується для розроблення стратегії забезпечення ФЕБ підприємств харчової промисловості (рис.3.3).

Послідовність дій при визначені та реалізації стратегії ФЕБ є доцільною для застосування і ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»

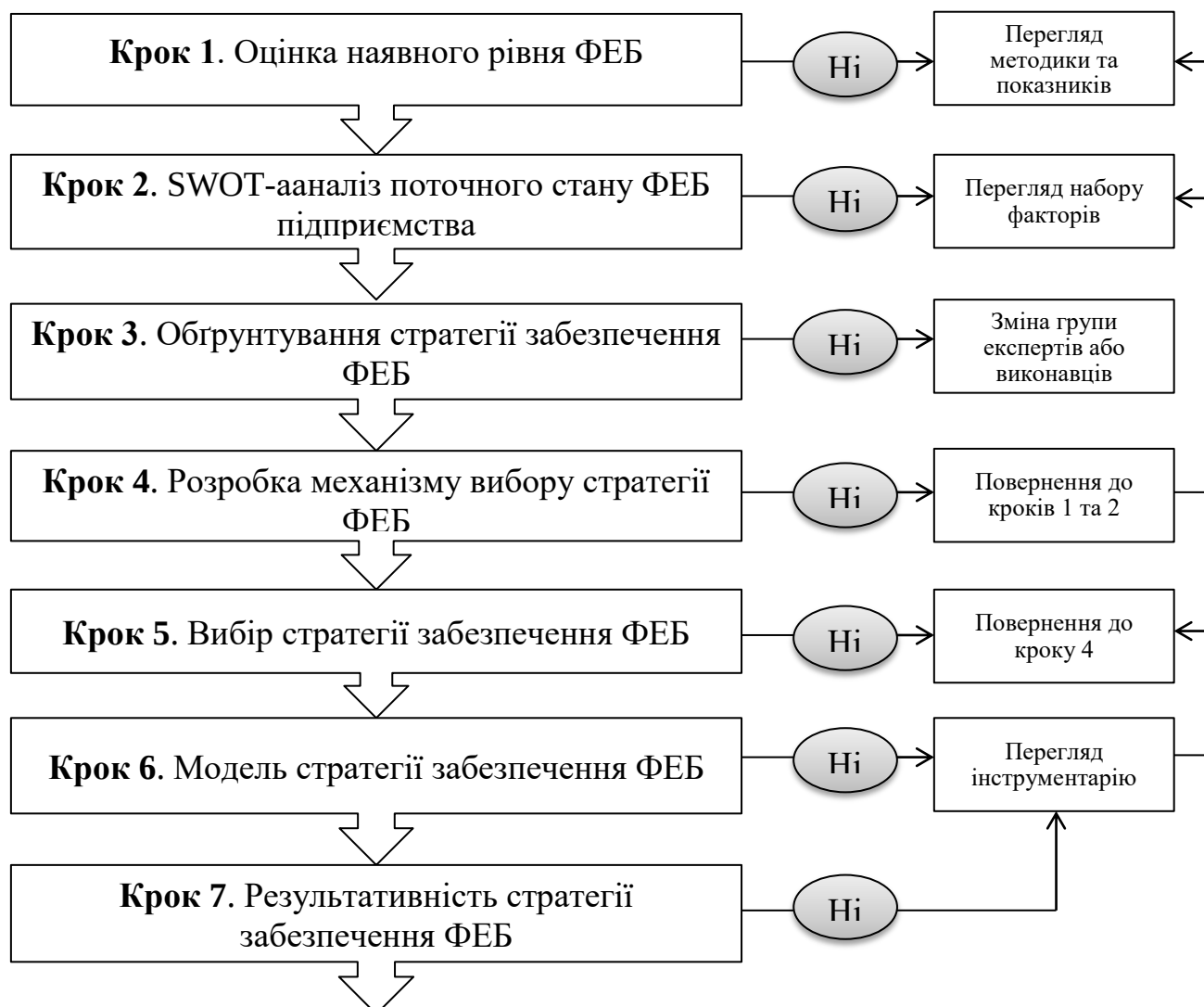


Рис. 3.3. Алгоритм розробки стратегії забезпечення ФЕБ підприємства

Джерело: складено автором на основі [17].

Перший та другий кроки алгоритму розробки та реалізації стратегії забезпечення ФЕБ ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» показали наступне:

- невідповідність коефіцієнта абсолютної ліквідності нормативному, слабку маневреність власних коштів підприємства, а також низький коефіцієнт рентабельності продаж, що означає неефективність вкладених коштів на збут продукції та отриманого прибутку від її реалізації;

- виявлено ряд загроз, а також сильних та слабих сторін підприємства (рис. 2.9).

Вибір стратегії забезпечення ФЕБ ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» робиться із врахуванням оцінки реального стану ФЕБ та потенційних можливостей підприємства, що ґрунтуються на сильних сторонах та зміцнення слабих.

В результаті здійсненої оцінки стану економічної безпеки підприємства було виявлено, що її рівень відповідає високому, але граничить із достатнім. Тому акцент у розробці стратегії ФЕБ має ставитися на зміцненні конкурентних позицій на ринку морозива та заморожених продуктів.

При виборі орієнтирів при розробці стратегії ФЕБ підприємства Гавриш О. А. та Черняк Г.М. пропонують визначати певні зони ФЕБ та відповідні їм стратегії забезпечення економічної безпеки з присвоєнням кожній стратегії ідентифікатора (S) [17, 69] (рис. 3.4).

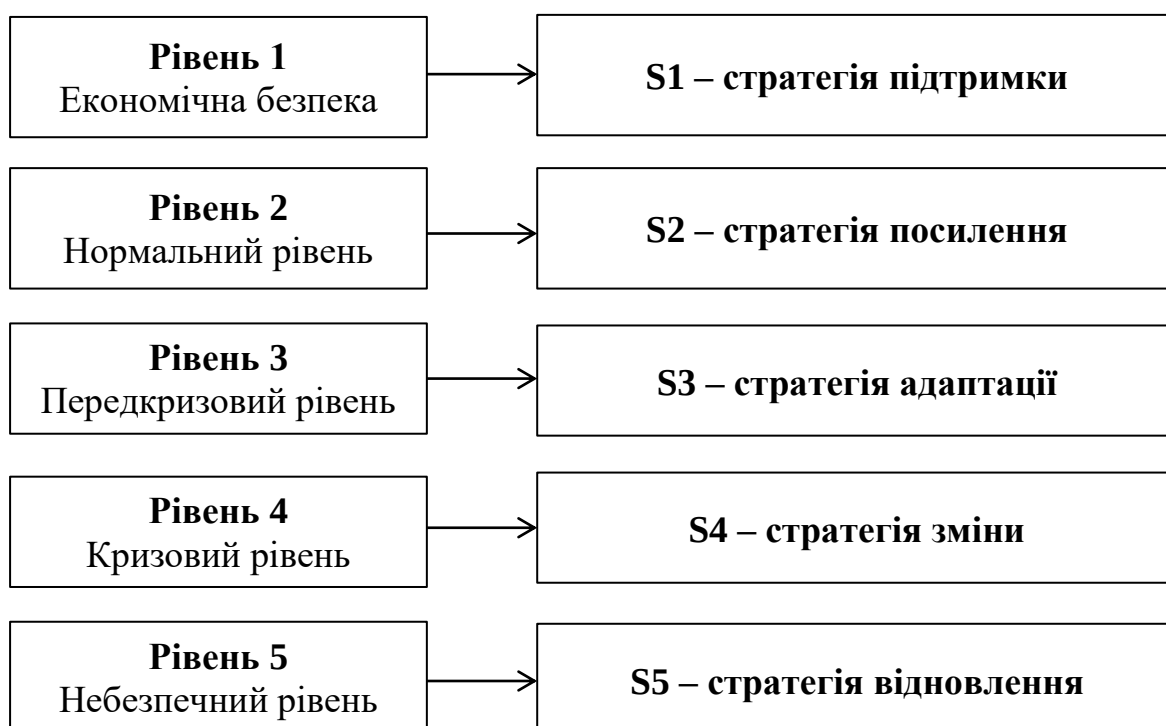


Рис. 3.4. Стратегії забезпечення ФЕБ підприємства залежно від рівня економічної безпеки

Джерело: [17].

Відповідно до здійсненої нами попередньо оцінки рівня ФЕБ ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» логічно, що найбільш влучною стратегією є стратегія посилення S2. Такий рівень безпеки передбачає прибутковість підприємства із послабленням однієї або декількох компонент економічної безпеки. Застосування вибірково-посилюючої стратегії передбачає проведення заходів посилення однієї з компонентів ФЕБ ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ», значення якого є недостатнім. Такими компонентами є:

- у сфері управління персоналом: зміцнення кадрової політики підприємства шляхом впровадження механізмів мотивації працівників з метою попередження масового звільнення та пошуку нового робочого місця в країнах ЄС; збільшення витрат, пов'язаних із соціальним розвитком колективу: регулярне підвищення кваліфікації кадрів, набуття ними передових технік та технологій тощо;

- у сфері організаційних змін: посилення автономності у прийнятті рішень департаментів підприємства; зміна траєкторії руху зародження раціоналізаторських ідей;

- у фінансовій сфері: зменшення суми виробничих запасів на кінець року;

- у виробничій сфері: збільшення коефіцієнту придатності основних фондів; зменшення пасивної частини в основних фондах підприємства;

- у сфері маркетингу: систематичне оновлення інформації стосовно дій конкурентів; посилення реклами у соціальних мережах тощо.

Розроблені напрямки покликані підтримати основну стратегію розвитку у разі зміни впливу факторів зовнішнього середовища. Для досягнення поставлених цілей обрано такі напрями розвитку підприємства, при яких будуть максимально використовуватися можливості і сильні сторони підприємства та знижено негативний вплив загроз зовнішнього середовища.

В системі фінансово-економічної безпеки підприємства найбільш важливим та складним етапом є управління реалізацією обраної стратегії.

Безпосередньо впровадження в дію та боротьба з потенційними загрозами є ключовим етапом всього процесу розробки стратегії ФЕБ підприємства. Задачею даного етапу є створення на підприємстві необхідних передумов для здійснення фінансової підтримки, що передбачається, та успішного досягнення кінцевих цілей фінансового розвитку підприємства. Можливе також коригування стратегічного плану, оскільки на момент реалізації стратегії фактори зовнішнього та внутрішнього середовища можуть змінюватися, або взагалі зникати зі сфери впливу.

Контроль за дотриманням стратегії ведеться відповідальними особами. Головна функція контролю лежить на керівникові ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ».

Система управління реалізацією стратегією ФЕБ підприємства формується з прив'язкою до існуючої організаційної структури управління ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ».

Відсутність повноти та недостатність інформації, яка не забезпечує прийняття раціональних оперативних управлінських рішень у процесі реалізації стратегії впливає на прозорість управлінського обліку, втрачається оперативність, повнота та достовірність інформації, узгодженість цілей. Все це унеможливорює забезпечення результативності системи управління економічною безпекою без належного вдосконалення діючої системи управління підприємством на принципово нових концептуальних засадах [65, с. 117].

Перспективним напрямом, що дозволяє досягти цієї мети, є концепція процесноорієнтованого управління (ABM або Activity-Based Management), принципова відмінність якої полягає в тому, що в управлінні кардинально зміщується фокус уваги з функцій на процеси діяльності. Це дозволяє головний акцент у сфері управління ресурсами підприємства поставити на види діяльності, в процесі яких створюється нова вартість, а не на розподілі ресурсів. По суті, створюються реальні умови управління не тільки вартістю підприємства, а й процесом створення вартості.

Як об'єкт управління в концепції АВМ розглядаються процеси діяльності (бізнеспроцеси). Мережа процесів діяльності та процесів управління утворюють основу системи АВМ, що включає в себе такі управлінські інструменти:

- процесно-орієнтоване бюджетування (ABB – Activity-Based Budgeting);
- збалансовану систему оціночних індикаторів (BSC – Balanced Scorecard).

На основі АBB в контексті АВМ забезпечується оперативне планування й контроль, а за допомогою BSC досягається узгодженість з цілями підприємства, тобто реалізується рівень стратегічного управління АВМ.

Відповідно до цього, розглянуту концепцію можна представити у вигляді сполучної ланки різних процесно-орієнтованих стратегій: АBB – АВМ – BSC.

Організаційне проектування системи управління ЕБП, відповідно до логіки АВМ передбачає розробка функціональної моделі підприємства (рис. 3.5) та виділення ролей, що відповідають за реалізацію стратегії ФЕБ на підприємстві.

- розробка та затвердження регламентів моделі управління ЕБП, що встановлюють зв'язок між ключовими питаннями: що, де, як, де, коли і хто.

Якість реалізації стратегії ФЕБ підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво і спеціалісти будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Модель функціонування комплексної системи економічної безпеки досліджуваного підприємства передбачає місце директора в цій системі, структурних підрозділів та рівень їх взаємодії.

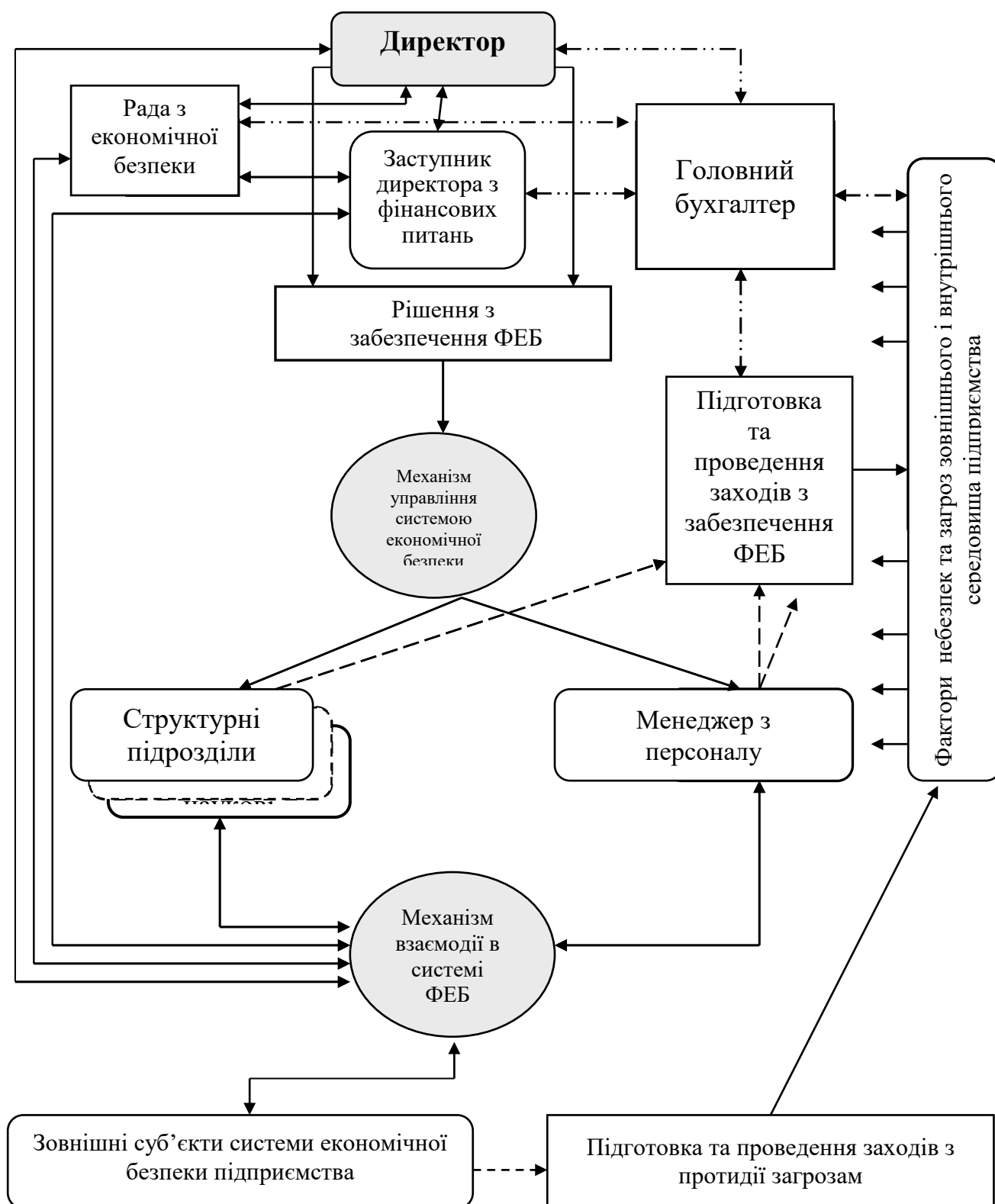


Рис. 3.5. Модель функціонування комплексної системи ФЕБ ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» в рамках стратегічного управління

Джерело: складено автором

ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»

Оцінка підрозділу ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» з точки зору участі в процесі реалізації стратегії ФЕБ доцільно здійснювати за такими напрямками:

- функціональна складова економічної безпеки підприємства;
- назва заходу;
- витрати на реалізацію заходу;
- розмір потенційно-можливого збитку;
- розмір фактичного збитку;
- розрахунок ефективності вжитих заходів.

Організаційна структура реалізації стратегії ФЕБ ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» передбачає включення побудову структур, відповідальних за виконання покладених на них функцій. Так, в організаційній структурі реалізації стратегії задіяні:

- заступник з фінансових питань;
- начальник виробництва;
- керівник торгового відділу;
- менеджер з персоналу;
- головний бухгалтер;
- начальник відділу постачання.

Фінансовий відділ ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ», який складає стратегічний план аналітичної роботи щодо ФЕБ і контролює його виконанням бере на себе зобов'язання:

- розробки методичного забезпечення внутрішнього та зовнішнього аналізу ФЕБ%
- організовувати й узагальнювати результати комплексного аналізу безпеки підприємства і його підрозділів;
- проводити дослідження можливостей потенційного забезпечення ФЕБ в майбутньому;

- розробки заходів щодо ефективних витрат ресурсів на забезпечення ФЕБ .

Начальник виробництва разом із підпорядкованими йому заступниками:

- аналізує випуск продукції;
- відслідковує стан виконання плану випуску продукції за обсягом та асортиментом;
- відповідає за ритмічність виробництва;
- контролює якість виготовленої продукції;
- розробляє заходи щодо скорочення трудомісткості виготовлення продукції;
- вирішує питання технічної й організаційної підготовки виробництва тощо.

Відділ постачання – контролює своєчасність і якість матеріально-технічного забезпечення виробництва, виконання плану постачань за обсягом, номенклатурою, термінами, якістю, станом і збереженістю складських запасів, дотримання норм відпустки матеріалів, транспортно-заготівельні витрати, фактичну вартість матеріальних ресурсів, що здобуваються [18].

Керівник торгового відділу аналізує:

- стан виконання договірних зобов'язань і планів постачань продукції споживачам відповідно їх запитів;
- виконання плану реалізації продукції і витрат на неї.

Також керівник вказаного відділу здійснює контроль за дотриманням норм складських запасів і збереженість готової продукції, вивчає ринок збуту і раціональність господарських зв'язків. При цьому ФЕБ підприємства прямо пропорційно залежить від своєчасності розрахунків за відвантажену продукцію.

Менеджер з персоналу разом з бухгалтерією в процесі реалізації стратегії ФЕБ повинні виконувати наступні функції:

- аналізувати рівень організації праці та чисельність персоналу за всіма категоріями і професіями підприємства;

- підтримувати рівень використання робочого часу в належному стані;
- аналізувати ефективність форм і систем оплати і стимулювання праці, рівень продуктивності праці.

Без зацікавленості у виконанні своїх обов'язків та неправильно сформованій системі мотивації та матеріального стимулювання, працівник може перейти до конкурентів, що призведе до розкриття конфіденційної інформації про підприємство.

У процесі забезпечені ФЕБ на відділ бухгалтерії покладено ряд завдань, серед яких виконання кошторисів витрат, собівартість реалізованої продукції; аналіз використання прибутку; аналіз бухгалтерського балансу тощо.

Важливість роботи цього відділу важко переоцінити, зважаючи на те, що від нього залежить імідж, репутація підприємства, високий рівень яких можна досягнути лише при забезпеченні належного рівня ФЕБ.

Питання економічної безпеки повинні входити в обов'язок не тільки працівників економічних служб, а й технічних відділів ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ». Найбільш комплексно досліджувати поставлену проблему і знайти найбільш оптимальний варіант її вирішення можливо тільки при загальних зусиллях спільної роботи економістів, техніків, технологів, керівників різних виробничих служб, що володіють різноманітними знаннями стосовно досліджуваного питання.

На головного інженера ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» покладаються функції забезпечення стабільного стану експлуатації машин і устаткування, виконання планів-графіків ремонту і модернізації устаткування, якість і собівартість ремонтів, повноту використання устаткування і виробничих потужностей, раціональність споживання енергоресурсів.

Зовнішній аналіз загроз ФЕБ підприємства має займатися маркетинговою службою (курівником торгового відділу). Аналітичні відділи підприємства повинні здійснювати як зовнішній, так і внутрішній аналіз його економічної безпеки в комплексі.

Інформаційно-аналітичне забезпечення є також важливою складовою при управлінні економічною безпекою підприємства. Від якості інформаційно-аналітичного забезпечення прямо залежить якість управління економічною безпекою підприємства. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства повинне включати такі підсистеми: інформації, систем показників, індикаторів та методів оцінки та аналізу економічної безпеки підприємства.

Таким чином, оцінка ефективності діяльності відповідних структурних підрозділів ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» за вказаним способом допоможе керівництву підприємства вчасно відслідковувати збої у дотриманні стратегічних напрямків, а також роль кожного підрозділу у вирішенні поставлених завдань.

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день вітчизняні підприємства опинились у складній ситуації, пов'язаній із економічною та політичною кризою. Багатофакторність зовнішнього середовища та їх швидкоплинність додають складності у формуванні стратегії розвитку. Рух по наміченому напрямку ускладнюється через слабкий рівень фінансово-економічної безпеки. Щоб не допустити банкрутства, менеджери підприємства повинні чітко уявляти послідовність прийняття управлінських рішень, вибираючи сценарії розвитку подій.

Об'єктом дослідження стало відоме в Україні та у світі підприємство - ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ», що є виробником морозива та заморожених продуктів уже більше 20 років.

Проведено оцінку стану фінансово-економічної безпеки ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» за допомогою таких коефіцієнтів як абсолютної та поточної ліквідності, маневреності власних коштів, фінансової незалежності, співвідношення запозиченого та власного капіталу, забезпеченості власними оборотними коштами, оборотності матеріальних запасів та в цілому активів, фондоддачі основних фондів, оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, рентабельності продажу, власного капіталу та активів. Аналіз вказаних показників виявив ряд прогалин, що виявляються у падінні показників ліквідності. Після оцінки економічної безпеки досліджуваного підприємства, було визначено високий її рівень, але такий, що граничить із недостатнім.

Проведений SWOT-аналіз продемонстрував сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявив загрози та можливості за такими локальними потенціалами, як кадровий, інноваційний, фінансовий, організаційно-управлінський, виробничий та маркетинговий потенціал.

У зв'язку з цим сформовано ряд рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ»

Факторами, що негативно впливають на процес реалізації програми зміцнення економічної безпеки ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» було

визначено нестабільність політичної ситуації, часта зміна законодавчої бази, обмеженням ведення бізнесу у зв'язку із пандемією, зміни попиту на продукцію (в тому числі по причині сезонності), не першочерговість вжитку товарів виробництва, соціальні ризики, порушення технологічної дисципліни, незаплановані зупинки роботи, порушенням договірних обов'язків, зловживання владою з боку керівництва тощо.

Розроблений алгоритм розробки стратегії забезпечення ФЕБ підприємства дозволив обрати стратегію. За оцінкою автора найбільш актуальною для ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» є стратегія посилення.

Рівень безпеки за використанням вказаної стратегії передбачає прибутковість підприємства із послабленням однієї або декількох компонент економічної безпеки. Застосування вибірково-посилюючої стратегії передбачає проведення заходів посилення однієї з компонентів ФЕБ ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ», значення якого є недостатнім.

Побудовано модель функціонування комплексної системи економічної безпеки досліджуваного підприємства. З метою досягнення високого рівня ефективності обраної стратегії розподілено обов'язки між її виконавцями – відділами підприємства, а також представлено методику оцінки їх роботи.

Завдяки забезпеченню достатнього рівня ФЕБ ПОГ «Фірма Ласка» ГО «АПВТ» можна сформувати сприятливі умови для ефективного функціонування підприємства, а також досягти основної мети за допомогою вчасного вираження і послаблення впливу будь-яких загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2011. № 25. – С.62-72. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/779> (дата звернення: 01.12.2020).
2. Андрієнко В.М. Специфічні види загроз та особливості організації забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2368> (дата звернення: 27.10.2020).
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия : [пер. с англ.]. СПб. : Питер Ком, 1999. 416 с.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление: [пер. с англ.]. М. : Экономика, 1989. 519 с.
5. Ареф'єва О. В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 1 (91). С. 98-103.
6. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с
7. Асоціація українських виробників «Морозиво та заморожені продукти» : веб-сайт. URL: http://auvm.com.ua/index.php?option=com_content&view=category&id=37&Itemid=109 (дата звернення: 15.11.2020).
8. Бакеренко Н. П. Сутнісно-структурна характеристика дефініції «фінансово-економічний механізм управління діяльністю підприємств». *Інвестиції: Практика та досвід*. 2013. № 7. С. 77-81.
9. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізм забезпечення) : Монографія. К. : КНТЕУ, 2014. 759 с.
10. Беспалько А.А., Экономическая безопасность предприятий. Понятия, подходы, принципы. М. : Директор безопасности, 2011. 125 с.
11. Білоус Н.Д. Теоретичне узагальнення складових та факторів формування економічної безпеки підприємств. *Збірник наукових праць ВНАУ*

Серія : Економічні науки. Том 3. 2012. №1 (56) URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/664.pdf>. (дата звернення: 20.11.2020).

12. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монографія. К. : Центр учеб. лит., 2005. 648 с.

13. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : [монографія]. Львів : Арал, 2008. 384 с.

14. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : [монографія] / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., [за ред. Т.Г. Васильціва]. Львів: Арал, 2012. 386 с.

15. Вечканов Г. С. Экономическая безопасность: Учеб. для вузов. — СПб. Питер, 2007. 384 с.

16. Вівчар О. І. Формування логістичної стратегії як чинник фінансово-економічної безпеки підприємства. *Вісник Науки молода*. Випуск 19. Тернопіль, ТНЕУ 2013. С. 176–180. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/1291> (дата звернення: 02.12.2020).

17. Гавриш О. А. Розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної галузі. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2016. № 13. С. 143-149. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_23 (дата звернення: 10.12.2020).

18. Гладченко Т. Индикаторы экономической безопасности предпринимательской деятельности. Донецьк : ДонГАУ «Менеджер», 2000. № 12. С. 111–113.

19. Глумаков В.Н. Стратегический менеджмент. Практикум / В. Н. Глумаков, М. М. Максимцов, Н. И. Малышев. М. : Вузов. учебник, 2010. 186 с.

20. Горелов Д.О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.

21. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 8. С. 346-352. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf (дата звернення: 02.12.2020).

22. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.12.2020)

23. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст]: навч. посіб. / ВЛ. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. К. : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

24. Дроб О. М. Континуум поглядів на стратегічне мислення / О. М. Дроб // *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 2. С. 8-18.

25. Животенко В.О. Оцінка рівня економічної безпеки аграрних підприємств в умовах протидії зовнішнього середовища. *Наука в інформаційному просторі. Актуальні питання економіки*. Д., 2011. Т. 6. С. 65–67.

26. Завербний А. С., Чукаєва І. Д. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7653> (дата звернення: 09.12.2020).

27. Іванків О. Діагностика загроз економічній безпеці підприємства й напрями їх нівелювання в умовах євроінтеграційних процесів. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 1. С. 40-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_1_9 (дата звернення: 08.12.2020).

28. Іващенко О. В. Теоретичні основи оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 148-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2016_1_20 (дата звернення: 11.12.2020).

29. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. К. : Атіка, 2005. 432с.

30. Кара Н. І. Види стратегій та оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління.* - 2016. № 847. С. 97-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2016_847_17 (дата звернення: 25.11.2020).

31. Картузов Є. П. Визначення фінансової безпеки підприємства : поняття, зміст, значення і функціональні аспекти. *Актуальні проблеми економіки.* 2012. № 8. С. 172-181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_8_23. (дата звернення: 02.12.2020).

32. Кокнаєва М.О. Особливості формування методичного інструментарію дослідження фінансово-економічної безпеки торговельних підприємств. *Економічний часопис-XXI.* 2012. № 5–6. С. 53–55.

33. Колєватова А. В. Основні пріоритетні напрями та механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Ефективна економіка.* 2016. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_10_22 (дата звернення: 05.12.2020).

34. Колісніченко П. Т. Науково-методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Інвестиції : практика та досвід.* 2017. № 16. С. 38–44.

35. Костюк Ж.. С. Підходи до підвищення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2015. Вип. 49. С. 121-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2015_49_24 (дата звернення: 01.12.2020).

36. Кудряшов, В. П. Курс фінансів : навч. посіб. / В. П. Кудряшов. Київ : Знання, 2008. 432 с

37. Ласка : веб-сайт. URL: <http://laska.ua/icesreams/> (дата звернення: 30.11.2020).

38. Линник О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва.* 2013. № 67. С. 159-169. URL:

<http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/8901> (дата звернення: 28.11.2020).

39. Лозовський О. М. Управління ризиками як центральна ланка процесу стратегічного управління підприємством. *Молодий вчений*. 2017. № 2 ч. 2. С. 275-279. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/2/66.pdf> (дата звернення: 27.11.2020)

40. Лозовський О. М., Шевчук О. О. Основні методи оцінки рівня ризиків у процесі управління підприємством. *Молодий вчений*. 2014. №. 5 (08). С. 138-141.

41. Меліхова Т.О. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства як основний складник економічної безпеки: узагальнення наявних методичних підходів та критичний аналіз. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр.* 2018. № 1 (63). С. 87-91. http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_63_2018_ukr/13.pdf (дата звернення: 07.12.2020)

42. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О.Б. Моргулець. К. : Центр учб. л-ри, 2012. 383 с.

43. Мескон М. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 2002. 704 с.

44. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства / І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. Львів, 2011. 380 с.

45. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2013. 504с.

46. Орлик О. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 2. С. 222-232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2015_2_27 (дата звернення: 01.12.2020)

47. Орлик О. В. Стратегія фінансово-економічної безпеки підприємства: особливості процесу розробки та реалізації *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 1(20). С. 71-83. URL:

<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5101> (дата звернення: 02.12.2020)

48. Орлик О. В. Економічна безпека підприємства: властивості, стратегія та методи забезпечення. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : у 2 т. : колективна моногр. Дніпропетровськ : "ФОП Дробязко С.І.", 2014. Т. 2. С. 176–182.

49. Орлик О. В. Напрямки формування надійної системи економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Соціально-економічні аспекти розвитку економіки та управління : міжнар. наук.-практ. конф.*, 16-17 січня 2014 р. : матеріали конф. Дніпропетровськ : "ФОП Дробязко С.І.", 2014. С. 306–309.

50. Патарідзе–Вишинська М. В. Прибуток підприємств: види, роль та функції. *Економіка. Управління. Інновації*. 2010. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_1_19. (дата звернення: 03.12.2020)

51. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23(2). С. 139-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2016_23%282%29__21. (дата звернення: 10.12.2020)

52. Побережний С. М. Фінансова безпека банківської діяльності : навч. посіб. для самот. вивч. дисц. «Безпека банків» / С. М. Побережний, О. Л. Пластун, Т. М. Болгар ; ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ». Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 112 с

53. Про основи національної безпеки України : Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. № 39. Ст. 351.

54. Прохорова В.В. Стратегічний аналіз діяльності авіабудівних підприємств на основі технології SWOT та PEST- аналізу. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/2010/9/NTU_XPI_59_2010_30.pdf (дата звернення: 05.12.2020)

55. Роженко О. В. Стратегії економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 51. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_51_11. (дата звернення: 29.11.2020)

56. Русіна Ю. О. Управління фінансовою безпекою підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2017. № 2. С. 87-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2017_2_14 (дата звернення: 18.11.2020)

57. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства : Підручник. Тернопіль : «Економічна думка». 2006. 390 с.

58. Слободян Н.Я. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК* : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, Київ, 20-21 листопада 2019 р.: Тези доповідей. К.: НУХТ, 2019. 175 с. URL: http://old.nuft.edu.ua/page/51adaed39c2a2/files/V%D0%86%D0%86%D0%86_Zbirnik-2019.PDF (дата звернення: 29.11.2020)

59. Соломіна Г.В. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва : навчальний посібник. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. 234 с.

60. Сопко В.В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: Навч. посібник – К.: КНЕУ, 2006. – 526 с

61. Стратегічне управління як фактор економічної безпеки підприємства / Толбатов А. В., В'юненко О. Б., Толбатов С. В. та ін. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2019. Випуск 10, ч. 2. С. 34-39. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/9239> (дата звернення: 15.11.2020)

62. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.

63. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. История разработки и реализации стратегии : [пер. с англ.] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

64. Тригоб'юк С.С. Стратегічне мислення як основа сучасного стратегічного планування. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. – Логістика. –

2008. № 633. С. 718-725. URL: <http://vlp.com.ua/files/103.pdf> (дата звернення: 03.11.2020)

65. Філіппова, Світлана Валеріївна Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління. : монографія / С. В. Філіппова, Л. О. Волощук, С. О. Черкасова / під заг. ред. С. В Філіппової. Одеса : ФОП Бондаренко М.О., 2015. 196 с.

66. Халіна О. В. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства / О. В. Халіна, Н. О. Козаченко. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2017. № 2. С. 133-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_2_16 (дата звернення: 11.12.2020).

67. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3. С. 131-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_3_23 (дата звернення: 01.12.2020).

68. Черевко О. В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_83 (дата звернення: 01.12.2020).

69. Черняк Г. М. Механізм вибору стратегії забезпечення економічної безпеки енергетичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_3_54 (дата звернення: 12.12.2020).

ДОДАТКИ