

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Економічний факультет

Кафедра “Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності к.е.н., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

“ 03 ” січня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМтКД № 10
від 03 січня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти:

на тему: “Стратегічне управління системою забезпечення
економічної безпеки”

Виконав: здобувачка вищої освіти II курсу
магістратури, групи. УФЕБ - 22 М
спеціальності 073 “Менеджмен”

ОПП “Управління фінансово-економічною
безпекою”

Турта Аліна Віталіївна _____

Керівник: к.юр.н., доцент кафедри ЕМКД

Фомічов Костянтин Сергійович _____

Рецензент: к.е.н., доцент

Коцюрба Ольга Юріївна _____

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність поняття економічної безпеки підприємства	7
1.2. Стратегічні засади управління підприємством	14
1.3. Стратегічне управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства	20
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ "КІРОВОГРАДОБЛЕНЕРГО"	24
2.1. Оцінка виробничо-господарської діяльності ПрАТ "Кіровоград- обленерго"	24
2.2. Аналіз фінансово-економічних індикаторів стану економічної безпеки підприємства	35
2.3. Організація системи забезпечення економічної безпеки на підприємстві	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	64
3.1. Стратегічні пріоритети забезпечення економічної безпеки підприємства у зовнішньому середовищі	64
3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства	70
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Розвиток кризових явищ у національній економіці та подальша інтеграція України у світовий економічний простір загострюють проблеми конкуренції та, відповідно, підтримання фінансової стабільності, від якої залежить фінансово-економічна стійкість підприємств.

Зовнішнє середовище компаній стало ще більш динамічним і невизначеним, що привносить багато ризиків, небезпек і загроз (наприклад, банкрутство партнерів, недобросовісна конкуренція, недружні злиття і поглинання, комерційне шпигунство, рейдерство). Тому виникає потреба в ефективному управлінні фінансово-економічною безпекою підприємств та вдосконаленні його методів і механізмів.

Науковці розуміють сутність економічної безпеки підприємств як економічну стабільність або захищеність від загроз.

Розуміння економічної безпеки підприємств також пов'язане з їх платоспроможністю, тобто здатністю залучати кошти на розширеній основі та підтримувати, відновлювати або покращувати свою фінансову рівновагу протягом тривалого часу.

На думку науковців, існує тісний взаємозв'язок між економічною та фінансовою діяльністю підприємств. Наприклад, деякі категорії, з одного боку, є економічними, а з іншого - фінансовими.

Наприклад, прибуток є прямим результатом господарської діяльності підприємства, але він також є фінансовим результатом і фінансовим ресурсом самого підприємства. Ціна як економічна категорія є основою для формування чистого прибутку, який є основним фінансовим результатом діяльності підприємства. Таким чином, в науковий обіг увійшло поняття фінансово-економічної безпеки підприємств, що чітко підкреслює взаємозалежність господарської та фінансової діяльності підприємств і важливу роль фінансів в економічній системі.

Таким чином, економічна безпека підприємств - це такий стан

економіки, при якому забезпечується захищеність економічних інтересів підприємств від внутрішніх і зовнішніх загроз та створюються необхідні фінансово-економічні передумови для їх сталого розвитку в поточному і довгостроковому періоді.

У даній роботі викладаються теоретичні питання, пов'язані з визначенням економічної безпеки підприємства та особливостями стратегічного управління економічною безпекою.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження стратегічного управління системою забезпечення економічною безпекою на підприємстві та обґрунтування напрямів його удосконалення. Предметом дослідження є стан стратегічного управління на підприємстві. Об'єктом дослідження роботи є система забезпечення стратегічного управління економічною безпекою на підприємстві ПрАТ "Кіровоградобленерго".

У розвиток зазначеної мети в роботі були поставлені такі завдання:

- обґрунтувати сутність стратегічного управління економічною безпекою на підприємстві;
- дослідити стабільність фінансового стану господарюючого суб'єкта у довгостроковій перспективі в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- визначити ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використанням, яке забезпечується оптимальним співвідношення власного та залученого капіталу;
- оцінити рівень покриття матеріальних обігових коштів (запасів) стабільними джерелами фінансування та спроможність маневрування власними коштами для забезпечення операційної діяльності;
- визначити платоспроможність та ліквідність підприємства (його потенційна здатність покрити поточні зобов'язання мобільними активами);
- дослідити особливості організації системи забезпечення стратегічного управління економічною безпекою;
- визначити напрями підвищення ефективності стратегічного управління

економічною безпекою підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. У першому розділі розкриваються всі аспекти, що стосуються теоретико-методичних основ стратегічного управління економічною безпекою підприємства, розкрито сутнісно-змістовну характеристику економічної безпеки, різні методологічні вимірювання та оцінювання рівня економічної безпеки на підприємстві.

У другому розділі розглянуто дослідження стану системи забезпечення стратегічного управління економічною безпекою на конкретному прикладі підприємства (зокрема, на ПрАТ "Кіровоградобленерго"). В даному розділі проводиться організаційна характеристика господарської діяльності, оцінка ефективності управління економічною безпекою підприємства.

У третьому розділі роботи запропоновані шляхи покращення процесу стратегічного управління системою забезпечення економічної безпеки на підприємстві.

Методологічною основою дослідження є метод наукового пізнання, системний підхід та методи фінансового аналізу. У дослідженні використано ретроспективний аналіз, структурний аналіз, порівняльний аналіз та коефіцієнтний аналіз.

З метою апробації результатів дослідження здобувачем було опубліковано тези на тему «Стратегічне управління підприємством в умовах невизначеності» у збірнику VI Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», 7-8 грудня 2023 року.

Для написання кваліфікаційної роботи з цієї теми ми ознайомились з законодавчими актами, науковими працями А. Арєф'євої, Р. Качалова, А. Кіріренко, О. Марченко, Д. Ковальова та інш. вітчизняних і зарубіжних науковців. Інформаційними джерелами для аналізу, який застосовувався в роботі виступали форми обов'язкової статистичної звітності: ф.№1 «Баланс», ф.№2 «Звіт про фінансові результати» за період 2018-2022 рр.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття економічної безпеки підприємства

У підручнику з економіки підприємства, генеральним редактором якого є С. Покропивний, економічна безпека підприємства визначається як "стан економічної захищеності підприємства, за якого гарантується найбільш ефективне використання його ресурсів (капіталу, трудових ресурсів, інформації, технологій) і підприємницьких можливостей для забезпечення стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, а також для запобігання негативним внутрішнім і зовнішнім загрозам (загроза трактується як "ситуація, що перешкоджає чому-небудь") [35].

Відповідно до визначення О. Арєф'євої "економічна безпека підприємства - це стан найбільш ефективного використання ресурсів підприємства для подолання загроз і забезпечення поточного та майбутнього стабільного функціонування підприємства" [14], Ілляшенко С. Н. та Кузенко Т. Б. ("стан найбільш ефективного використання ресурсів підприємства для запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам та забезпечення виходу на ринок відповідно до обраної місії - це стан ефективного використання ресурсів управління та наявних ринкових можливостей, що дозволяє забезпечити довгострокове виживання та сталий розвиток на ринку") [16].

Звісно, що боротьба із економічними загрозами найчастіше не є метою створення підприємства та здійснення ним економічної діяльності. Проте, визначення економічної доцільності здійснення боротьби із загрозами напевно буде цікаво власнику, адже це безпосередньо стосується його матеріальних інтересів, оскільки така боротьба вимагає суттєвих витрат, а результат не завжди є гарантованим.

Забезпечення економічної безпеки підприємства розглядається також як

стан ефективного використання потенціалу підприємства, або його наявних ресурсів. Відповідно це підхід, який нівелює вживання поняття загрози у визначенні ЕБП, оскільки ґрунтується на економічних поняттях досягнення цілей функціонування підприємства, тобто є по-суті ресурсно-функціональним підходом.

Згідно з цим підходом економічна безпека підприємства є станом найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів. Що в результаті має забезпечити стабільне функціонування підприємства не тільки в поточному періоді, а і в майбутньому.

У своєму первісному та найбільш загальному розумінні безпека - це стан відсутності загрози небезпеки та захищеності від небезпеки. Однак для будь-якої організації чи підприємства бути в безпеці не означає працювати без небезпеки. Небезпеки присутні завжди або майже завжди і, в певних межах, можуть навіть мати позитивний ефект. Небезпеки, проблеми і труднощі не тільки неминучі в діяльності підприємств, але й певною мірою корисні, оскільки відіграють мобілізуючу роль у цій діяльності.

З точки зору С. Ілляшенка, економічна безпека - це стан ефективного використання ресурсів і наявних ринкових можливостей, що запобігає внутрішнім і зовнішнім загрозам та забезпечує довгострокове виживання і сталий розвиток ринку відповідно до обраної місії [16].

Р. Дутків зазначає, що економічна безпека - це такий стан розвитку економіки, за якого гарантується гармонійний розвиток суб'єктів (індивідів, держав та організацій), ефективного використання можливостей та усунення загроз зовнішнього середовища [11].

Дещо інша точка зору на поняття економічної безпеки підприємств представлена в монографіях Козаченко Г.В., Пономарьова В.П. та Ряшенко О.М.. У цій роботі економічна безпека підприємства трактується як міра часової та просторової узгодженості між економічними інтересами підприємства та інтересами відповідних суб'єктів зовнішнього середовища, що діють за межами підприємства [22].

У контексті цього ж захисту подає поняття економічної безпеки і Дмитро Ковальов. Ковальов розглядає економічну безпеку як захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усувати різні загрози або адаптуватися до існуючих умов, які не впливають негативно на діяльність підприємства.

З точки зору захисту та активної боротьби із загрозами можна вказати на трактування економічної безпеки підприємств К. Горячевою. "Економічний стан підприємства (економічної системи) може бути охарактеризований його стабільністю і стійкістю до негативного впливу будь-яких загроз, здатністю забезпечувати сталий та ефективний розвиток, виходячи з власних економічних інтересів" [12].

З метою систематизування та структурування поняття «економічна безпека підприємства» необхідно провести його поглиблений теоретичний аналіз (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Систематизація визначень наукового поняття «економічна безпека підприємства»

Автори	Визначення поняття «економічна безпека підприємства»
1	2
Стан ефективного використання ресурсів	
Ілляшенко С. Н., Кузенко Т. Б.	стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати його тривале виживання і <u>стійкий</u> розвиток на ринку відповідно до обраної місії
Кірієнко А. В.	стан оптимального для підприємства рівня використання його економічного потенціалу, за якого діючі та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі
Стан виробничої системи	
В. Тамбовцев	сукупність властивостей стану виробничої підсистеми економічної системи, яка забезпечує можливість досягнення цілей всієї системи
Ю. Лисенко	стан виробничо-економічної системи, при якому функціонують механізми запобігання чи зменшення ступеня впливу погроз стабільності функціонування і розвитку підприємства

1	2
Ю. Судакова	такий стан розвитку економічної системи, який забезпечує її ефективне функціонування засобом належного використання внутрішніх та зовнішніх чинників, а також здатність <u>результативного</u> протистояння негативному зовнішньому впливу
Наявність конкурентних переваг	
Белокуров В. В.	наявність конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, <u>техніко-технологічного</u> потенціалів і організаційної структури підприємства до його стратегічних цілей і завдань
Стан економічного розвитку	
Р. Дацків	такий стан економічного розвитку суб'єктів господарювання (особи, держави, організації), який забезпечує йому гармонійний розвиток і ефективне використання шансів і усунення загроз оточуючого середовища
Гармонізація економічних інтересів	
Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М.	міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства
Стан захищеності діяльності підприємства	
Д. Ковальов та Т. Сухорукова	захист діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності
Плетникова І. Л.	стан захищеності його діяльності від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також здатність адаптуватися до існуючих умов, які не впливають негативно на його діяльність
Кракос Ю. Б. та Серик Н. І.	захищеність виробничо-господарської діяльності підприємства від небажаних змін в цих сферах як з боку зовнішніх, так і внутрішніх чинників
Стан захищеності інтересів	
Енциклопедія економічної безпеки	<u>стан захищеності життєво важливих інтересів системи від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб, здатність протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування та розвитку відповідно до його стратегічних цілей</u>
В. Шликов	стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних погроз

Отже, економічну безпеку підприємства в більшості випадків розглядають, як одну з складових загального поняття «безпека».

Рано чи пізно збитки визнаються у фінансовому вираженні. Однак слід пам'ятати, що розуміння збитків і прибутків, як фінансових категорій, характеризує лише поточний стан фінансової діяльності підприємства і невідображає реального стану економічної безпеки підприємства.

Підтвердженням актуальності проблеми дослідження економічної безпеки підприємства є створення в організаційній структурі управління підприємством спеціального відділу, який забезпечує усвідомлення керівником підприємства цієї актуальності, але такий структурний підрозділ є теоретичною основою його роботи.

Ефективність роботи таких структурних підрозділів значно знижується, оскільки система не розроблена і не функціонує ефективно.

Загалом можна виокремити декілька підходів відомих авторів до визначення поняття економічної безпеки підприємства (ЕБП) (рис. 1.1).

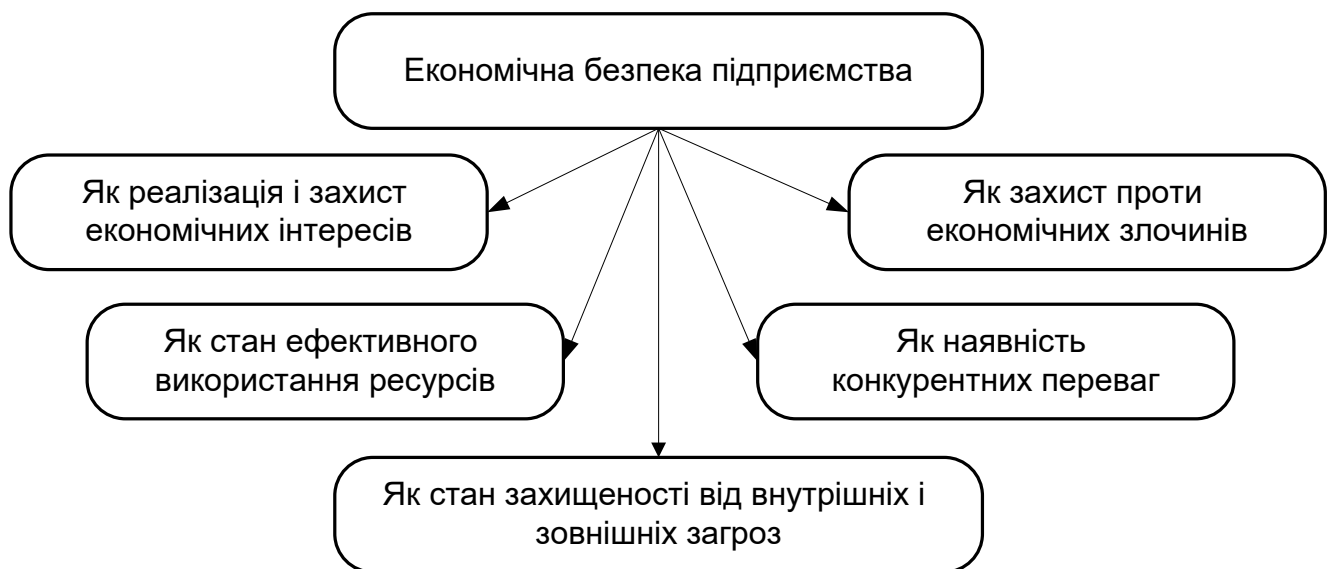


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Джерело [15]

Отже, економічну безпеку підприємства, в основному, визначають, як захист проти економічних злочинів.

Популярним напрямом забезпечення ЕБП є захист підприємства від різноманітних економічних злочинів, таких як фальсифікації, крадіжки, шахрайства, промислового шпигунства і т. інш.

Здійснювати аналіз комплексу цих загроз є надзвичайно важливим завданням, проте обмежувати поняття економічної безпеки підприємства лише економічними загрозами з різним рівнем деталізації не можна, оскільки це поняття є набагато ширшим та більш змістовним.

Так, в окремих джерелах економічну безпеку підприємства визначають також, як стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Оскільки, підприємство є, перш за все об'єктом економічних відносин, то його власник за основну мету діяльності підприємства, як правило встановлює певний рівень економічних результатів.

Економічна стабільність підприємства залежить від низки факторів. Фактори, що впливають на економічну стабільність підприємств, різноманітні, і кожен сектор має свої особливості. Однак існують загальні типові фактори, які впливають на рівень економічної безпеки підприємств, незалежно від їхньої форми власності чи галузі. Це, перш за все, безпосередні фактори виробництва, стабільний попит на продукцію, надійність постачальників, зовнішня конкуренція, надійний захист комерційної таємниці та компетентність керівництва підприємства.

Прямі виробничі фактори - це основні фактори, які безпосередньо забезпечують виробничу діяльність. До них відносяться місце розташування підприємства (регіону), наявні природні ресурси та їх розташування, їх доступність, якісні показники, наявність трудових ресурсів, їх рівень освіти та кваліфікації, наявна виробнича інфраструктура, ступінь її використання, соціально-економічна інфраструктура та рівень забезпеченості населення.

Стабільний попит на продукцію також є фактором, який відіграє важливу роль у розвитку рівномірної пропозиції виробництва.

Сюди відносяться довгострокові контракти зі споживачами, рівень конкурентоспроможності виробленої продукції, показники якості продукції та гарантії, обґрунтовані оцінки стабільності ринку для окремих видів продукції, а також державні та регіональні замовлення на вироблену продукцію.

Надійність постачальників (особливо постачальників ключової сировини). Це вимагає укладання довгострокових контрактів на постачання необхідної сировини з урахуванням термінів постачання та показників якості, а також необхідності знати можливості постачальників і не допускати монополії в їх постачанні. Як свідчить практика, необхідно мати не менше трьох-чотирьох постачальників сировини та матеріалів, які гарантують цінову політику на сировину, матеріали та комплектуючі.

Іноземна конкуренція за експортну продукцію. Для зменшення імпорту продукції, яка може вироблятися вітчизняними компаніями, продукція повинна відповідати міжнародним стандартам, бути конкурентоспроможною за якістю та сервісом, мати обґрунтовані прогностні очікування та бути конкурентоспроможною з імпоротною продукцією.

Забезпечення захисту комерційної таємниці. Держава повинна гарантувати конфіденційність науково-технічних досягнень, розробки нових технологій, інтелектуальної власності та ноу-хау, в тому числі комерційної таємниці. З іншого боку, компанії повинні дбати про захист своїх комерційних таємниць, вдосконалювати системи безпеки та вживати заходів проти розповсюдження інформації, яка може поставити під загрозу компанію та її працівників.

Компетентність керівництва компанії. Найважливішим фактором, який може найбільш позитивно вплинути на належний рівень економічної безпеки компанії, є високий рівень професіоналізму керівництва та управлінської команди (висококваліфікований персонал, системи та форми навчання, створення сприятливих виробничих та соціальних умов для персоналу).

Існують й інші фактори економічної безпеки підприємств, які безпосередньо не пов'язані з виробничою діяльністю, але мають значний

вплив на виробничу ситуацію. Вони пов'язані з поведінкою, мораллю та духовністю людей.

1.2. Стратегічні засади управління підприємством

Сучасні умови, в яких функціонують підприємства - нестабільність, мінливість зовнішнього середовища та несприятливі впливи з боку безпосереднього оточення - ставлять перед керівниками підприємств дедалі складніші завдання щодо ефективного використання ресурсів та розвитку підприємств за рахунок внутрішнього та зовнішнього зростання.

Стратегічне управління з точки зору економічної безпеки спрямоване на вибір і реалізацію стратегічних цілей, визначення реальних масштабів загального напрямку розвитку підприємства, забезпечення довгострокових конкурентних переваг та ефективний розподіл ресурсів всередині підприємства.

Забезпечення економічної безпеки має прямий причинно-наслідковий зв'язок з розвитком підприємства, і його стратегія повинна формулюватися з самого початку з урахуванням вимог безпеки. Це пов'язано з тим, що подальший розвиток підприємства неможливий, якщо не буде забезпечена безпека для підтримки внутрішніх і зовнішніх інтересів підприємства.

Дуже мало сучасної літератури присвячено формулюванню стратегії у сфері економічної безпеки.

На нашу думку, стратегія економічної безпеки - це довгостроковий план забезпечення реалізації місії та стратегічних цілей підприємства, зокрема забезпечення соціальної та економічної безпеки, планування та адаптації розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища, захисту підприємства від впливу загроз та ризиків, забезпечення його нормального та безпечного функціонування.

Стратегія безпеки підприємства повинна бути безпосередньо пов'язана із загальною та економічною стратегією підприємства. Ключовими

напрямами забезпечення економічної безпеки підприємства є наступні стратегії:

- підвищення прибутковості власного капіталу;
- нарощування економічних ресурсів;
- економічна стабільність;
- безпека інвестиційної діяльності;
- нейтралізація економічних та соціальних (людських) ризиків;
- забезпечення інноваційної діяльності;
- захист конкурентоспроможності;
- антикризова стратегія.

Стратегія економічної безпеки включає методи і практику формування та планування людських, матеріальних і фінансових ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності підприємств у ринковому середовищі. Реалізація цієї стратегії забезпечується досягненням її основних цілей.

При формуванні стратегії слід враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку місцевого фінансового ринку та можливості диверсифікації діяльності компанії.

На основі стратегії визначається фінансова політика компанії в основних сферах фінансової діяльності: податки, ціни, амортизація, дивіденди та інвестиції.

У процесі розробки стратегії забезпечення економічної безпеки особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної продукції, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню витрат виробництва, формуванню і розподілу прибутку та ефективному використанню капіталу компанії. Формування та реалізація стратегії економічної безпеки вимагає активного лідерства керівництва компанії, щоб уникнути значного організаційного опору та своєчасно досягти поставлених цілей.

Стратегічне управління з точки зору економічної безпеки спрямоване на вибір і реалізацію стратегічних цілей, визначення реальних масштабів

загальнофірмового напряму розвитку, забезпечення довгострокових конкурентних переваг та ефективний розподіл ресурсів всередині підприємства.

Забезпечення економічної безпеки має прямий причинно-наслідковий зв'язок з розвитком підприємства, і його стратегія повинна формулюватися з самого початку з урахуванням вимог безпеки. Це пов'язано насамперед з тим, що подальший розвиток підприємства неможливий без забезпечення безпеки його внутрішньої та зовнішньої діяльності, збереження прибутку.

У сучасній літературі дуже мало досліджень, які б акцентували увагу на тому, що формулювання стратегії та стратегічне управління є фундаментальними поняттями у сфері економічної безпеки.

Одним з негативних факторів є швидкі зміни у зовнішньому середовищі, до яких має бути адаптована стратегія. Ця стратегія також повинна відповідати загальній стратегії організації.

Відповідно до моделі стратегічного управління, стратегія реалізується через розробку внутрішніх планів, бюджетної системи як вартісного вираження корпоративного планування, а також конкретних програм і процедур.

Зазвичай розрізняють три типи планів, залежно від спрямованості та характеру завдань, які необхідно виконати: стратегічні або довгострокові (плани на п'ять і більше років), середньострокові (від трьох до п'яти років) і короткострокові (квартальні та місячні плани на один рік або менше).

Основна мета стратегічного планування - покращити реакцію компанії на динаміку ринку та поведінку конкурентів. Це є передумовою для повноцінного організаційного розвитку.

Стратегічне планування вимагає дотримання трьох основних умов:

- управління діяльністю компанії базується на принципах управління інвестиційним портфелем. Кожен вид діяльності компанії має певний потенціал прибутку і ресурси розподіляються відповідно до нього;
- комплексна оцінка потенціалу кожного бізнесу, вивчення показників

зростання ринку та позиції компанії на конкретному ринку;

- розробляються стратегії для кожного бізнесу та складаються плани для досягнення довгострокових цілей. Кожна компанія розробляє власну стратегію, виходячи з профілю своєї діяльності, цілей, можливостей, навичок та ресурсів.

Центральним елементом стратегічного планування є аналіз як внутрішніх можливостей, так і зовнішньої конкурентоспроможності організації, а також пошук шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням особливостей організації.

Розробка стратегії компанії - це процес, що складається з певних етапів. На першому етапі формулювання стратегії компанії проводиться аналіз середовища, прогнозується майбутній розвиток подій, визначаються можливості та загрози, сильні та слабкі сторони, оцінюється конкурентоспроможність та прогнозуються зміни в цьому відношенні.

На другому етапі або паралельно (на першому етапі для новостворених компаній) визначаються місія, цілі та завдання компанії.

На третьому етапі проводиться стратегічний аналіз, в ході якого порівнюються цілі і завдання з результатами аналізу зовнішнього середовища, виявляються і усуваються розбіжності між ними і, найголовніше, розробляються альтернативні стратегії як варіанти розвитку стратегії.

На четвертому етапі моделюються змінні сценарії (оптимістичний, песимістичний і правдоподібний) і досліджується вплив кожного з них на сформульовані альтернативні стратегії.

Конкурентоспроможність компанії визначається реалізацією тієї чи іншої стратегії за заданим сценарієм.

На п'ятому етапі серед альтернативних стратегій обирається найбільш прийнятна.

На шостому етапі готується остаточний варіант стратегічного плану компанії.

На сьомому етапі на основі стратегічного плану розробляється

тактичний середньостроковий план.

Нарешті, на восьмому етапі процес стратегічного планування завершується розробкою операційних планів і проектів. Починається процес втілення стратегічного плану в життя, тобто процес стратегічного управління. Цей процес передбачає не лише організацію виконання стратегії, але й її практичну оцінку, моніторинг її реалізації та забезпечення зворотного зв'язку у разі виявлення помилок або недоліків у розробці стратегічного плану. Такий зворотний зв'язок може включати зміну частини місії або цілей, якщо вони виявилися певною мірою нереалістичними. При цьому зворотний зв'язок може відбуватися на будь-якому етапі розробки стратегії. Все це свідчить про те, що формулювання та реалізація стратегії є єдиним процесом.

Весь процес формулювання стратегії базується на базових організаційних принципах. Застосування цих принципів забезпечує чітку цільову спрямованість процесу, ефективність реалізації та системність на всіх етапах впровадження.

Коло питань, пов'язаних з організацією виконання стратегічного плану, включає розробку, узгодження, затвердження та організацію обліку програми заходів, управління реалізацією та мотивацію для виконання плану вчасно, з необхідною якістю та з оптимальними витратами.

Мотивація супроводжує всі види діяльності, пов'язані з розробкою та реалізацією стратегічних планів. Це і розробка концепції, і інформаційне забезпечення, і дослідження ринку, і просування конкурентної позиції компанії, і організація розробки стратегії компанії.

Мотиваційні інструменти в кожній сфері можна розділити на два типи:

1) оплата всіх витрат на вирішення завдання, наприклад, на маркетингові дослідження;

2) додаткові виплати або бонуси для працівників різних підрозділів компанії, залучених до реалізації стратегічних цілей.

Завершальною частиною моделі стратегічного управління є контроль за реалізацією стратегії. Контроль необхідний для виявлення проблем до того, як

вони стануть загрозами.

У теорії менеджменту контроль розглядається як поетапний процес, що включає наступні елементи:

- 1) Визначення параметрів, які підлягають оцінці, тобто сфери контролю.
 - 2) Розробка критеріїв або точних визначень цілей, які мають бути досягнуті протягом певного періоду часу. Таким чином, критерієм, який використовується для оцінки прогресу стратегії, є розробка стратегічних цілей. Для величин, які можна виміряти (таких як продажі або прибуток), очевидно, легше встановити критерії. У системі управління критерії розробляються для оцінки проміжних і кінцевих результатів. На цьому етапі також визначається допустима величина відхилення від критеріїв.
 - 3) Оцінка фактичних результатів за певний період часу.
 - 4) Порівняння фактичних результатів із встановленими критеріями. На цьому етапі також вирішується питання, чи є виявлені відхилення прийнятними.
 - 5) Розробка коригувальних заходів у випадку, якщо відхилення перевищують допустимі рівні, тобто виявлення та усунення причин відхилень.
- Однак навіть при дотриманні планів підприємства часто стикаються з певними труднощами. Можна сказати, що підприємства не реалізують стратегії економічної безпеки з наступних причин:
- ігнорування можливих труднощів у реалізації стратегії на етапі її розробки;
 - нездатність контролювати внутрішні фактори, що впливають на організацію, та зміни в середовищі, що оточує організацію;
 - нечітка постановка цілей;
 - недостатня підготовка;
 - недостатня відповідальність та управлінська компетентність;
 - відсутність координації дій з реалізації визначених заходів;
 - помилки у виборі відповідальних осіб;
 - недостатні знання в окремих сферах діяльності;

- недостатні знання працівників;
- нерозуміння керівництвом стратегії економічної безпеки організації;
- відсутність підтримки або відвертий спротив стейкхолдерів запланованим змінам;
- слабка база знань;
- низький рівень контролю стратегічно важливих показників для оцінки успішності стратегії;
- неадекватний розподіл ресурсів.

1.3. Стратегічне управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства

Стратегія - це довгостроковий підхід до досягнення мети. Для забезпечення економічної безпеки організації використовуються функціональні стратегії безпеки:

1) стратегія економічної безпеки включає в себе, перш за все, систему превентивних заходів, що реалізуються всіма підрозділами підприємства на регулярній і безперервній основі шляхом перевірки торгових партнерів, аналізу пропонованих угод, вивчення документів тощо. У цьому випадку служба безпеки виступає в ролі менеджера.

2) у разі виникнення або реалізації загрози економічній безпеці підприємства застосовується стратегія реактивних заходів. Ця стратегія базується на застосуванні ситуаційного підходу та врахуванні всіх зовнішніх і внутрішніх факторів і реалізується службами безпеки.

Тактика безпеки передбачає реалізацію певних процедур і виконання певних дій для забезпечення економічної безпеки підприємства.

При управлінні економічною безпекою організації пропонується розрізняти межі оперативного управління, тактичного управління та стратегічного управління. Оперативне управління характеризується здатністю протистояти лише загрозам, які вже виникли, тактичне управління - здатністю

до адаптації, а стратегічне управління - здатністю до постійного розвитку.

Динамічні зміни в економічній безпеці підприємства значною мірою залежать від стадії його життєвого циклу. На етапі становлення підприємства основними загрозами його економічній безпеці є загрози, що виникають через неправильне позиціонування підприємства на ринку та помилки в розробці продукції. Вони можуть бути катастрофічними для створюваного підприємства. На цьому етапі життєвого циклу підприємства виникає нагальна потреба в захисті комерційної таємниці.

Фаза зростання підприємства є найнебезпечнішою з точки зору забезпечення економічної безпеки підприємства. Оскільки становище підприємства ще не є стабільним і піддається впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Тому на цьому етапі рекомендується приділяти максимальну увагу розширенню виробництва та вдосконаленню управління з метою забезпечення економічної безпеки підприємства.

На стадії зрілості підприємства вже завоювали необхідну частку ринку і їх головною метою є утримання досягнутих позицій. Основними засобами забезпечення високого рівня економічної стабілізації є маркетинг, розробка нових продуктів, використання нових технологій та вдосконалення існуючих методів виробництва.

Стадія занепаду підприємства характеризується низьким рівнем економічної стабільності. Тут найважливішу увагу слід приділяти фінансовим питанням та збереженню ефективних напрямків діяльності, які мають стати основою для виходу підприємства з кризи або створення нових виробничих потужностей.

Крім врахування життєвих стадій підприємств, дуже важливо розробити стратегічне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства, яке інтегрує досягнутий підприємством рівень економічної безпеки з його здатністю забезпечувати свою економічну безпеку в майбутньому.

Залежно від стану господарської діяльності підприємства необхідно

виділити наступні моделі стратегії:

Перша модель - це стратегія створення системи економічної безпеки підприємства при наявності надлишкових запасів готової продукції. Така ситуація пов'язана з тим, що підприємство виробляє продукцію на стабільній і безперервній основі без проведення маркетингових досліджень, а тому існує ризик затоварення готової продукції на складах до того моменту, поки система економічної безпеки не буде створена і не почне діяти.

Друга модель ілюструє стратегію створення системи економічної безпеки для підприємств з точки зору залучення короткострокового фінансування. Підприємства, які можуть фінансувати свої запаси та накладні витрати за рахунок власних коштів та довгострокових і короткострокових кредитів, традиційно вважаються такими, що мають нестійкий фінансовий стан. Короткострокові позики вважаються найризикованішим джерелом фінансування для покриття витрат підприємства, оскільки період їх повернення є дуже коротким.

Третя модель - це стратегія побудови системи економічної безпеки підприємства в умовах жорсткої фінансової економії. Без своєчасно розробленої системи економічної безпеки підприємства від непередбачуваних загроз ефективність використання ресурсів може бути досягнута лише за рахунок значної економії.

Четверта модель характеризується стратегією розвитку системи економічної безпеки підприємства по мірі зміни його пріоритетів. Така стратегія пояснюється хорошою адаптивністю підприємств до змін у зовнішньому середовищі. Адаптація може здійснюватися через ефективну фінансову діяльність та модернізацію продукції.

П'ята модель включає стратегію розвитку системи економічної безпеки підприємства в частині залучення довгострокового фінансування. Пріоритетність цієї стратегії пояснюється тим, що нормальна фінансова стійкість підприємства характеризується тим, що воно покриває свої витрати за рахунок власних коштів і довгострокових джерел фінансування. У цьому

випадку підприємство має більше можливостей адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та протидіяти загрозам за рахунок залучення позикових коштів, які з часом повертаються.

Сьома модель представляє стратегію вдосконалення системи економічної безпеки підприємства при зміні основного постачальника. Змінюючи постачальників, підприємства можуть бути більш стійкими до змін у зовнішньому середовищі і, таким чином, покращити вже сформовану систему економічної безпеки підприємства.

Восьма модель включає стратегії постійного посилення моніторингу системи економічної безпеки підприємства з точки зору інвестицій у розширене відтворення. Впровадження нових технологій забезпечить ефективне використання ресурсів за наявності потенціалу розвитку.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ ПРАТ "КІРОВОГРАДОБЛЕНЕРГО"**2.1. Оцінка виробничо-господарської діяльності ПрАТ
"Кіровоградобленерго"**

Територія діяльності ПрАТ "Кіровоградобленерго" - вся Кіровоградська область загальною площею 24,6 тис. кв. км.

Залежно від кількості адміністративних районів компанії в області виділено чотири зони електричних мереж - чотири РЕМ та одна МРЕМ (м. Кропивницький - обласний центр). Пропускна спроможність електромереж становить 156,390 тис. одиниць.

На балансі "Кіровоградобленерго" знаходиться 27 691 000 км повітряних ліній електропередач 0,4-330 кВ, 1 212 000 км кабельних ліній електропередач 0,4-35 кВ, 198 підстанцій 35-150 кВ та 6 871 підстанція 6-10/0,4 кВ.

Метою діяльності компанії є задоволення потреб споживачів електричної енергії та отримання прибутку шляхом насичення ринку товарами та послугами відповідно до предмета своєї діяльності в умовах функціонування об'єднаної енергетичної системи України.

Основними видами діяльності Товариства є передача та постачання електричної енергії:

- Ліцензія низької напруги № 500309 - передача електричної енергії;
- Ліцензія низької напруги № 500310 - постачання електричної енергії.

Ліцензії є безстроковими та діють у регіонах, де компанія має власну місцеву мережу електропередачі.

Заснування компанії датується 1896 роком. На той час місто Єлисаветград (нині Кропивницький) мало повітряну лінію електропередач довжиною 4 600 метрів і напругою 500 вольт. Лінія проходила між

залізничним вокзалом та пивзаводом. Електроенергія передавалася від двох 100-кіловатних генераторів і призначалася лише для руху трамваїв на цій ділянці лінії та для освітлення центру міста.

У 1899 році трамвайне депо придбало і встановило три парові котли та проклало ще 3,9 км контактної колії. Депо постачало 130 вуличних ліхтарів і 3 000 ламп розжарювання, а в 1907 році за рекомендацією інженера міської ради Е. Ф. Тама була побудована перша міська електростанція. На той час міська команда спеціалізованих інженерів-електриків налічувала лише кілька десятків осіб.

30 квітня 1930 року міська електростанція (нині ТЕЦ) була введена в експлуатацію. На той час лише перша турбіна мала потужність 3 000 кВт.

До 1941 року в регіоні працювали переважно невеликі електростанції. Електроенергія використовувалася переважно для освітлення виробничих приміщень та побутових потреб.

Після війни електрифікація сільської місцевості розвивалася шляхом будівництва дизельних електростанцій потужністю 25-200 кВт. Електрифікація в регіоні інтенсивно розвивалася після 1953 року, коли електромережу та електростанції на розкиданих островах почали підключати до загальносоюзної мережі: було побудовано чотири малі гідроелектростанції (Новоархангельська, Тернівська, Красновирська та Гайворонська) загальною встановленою потужністю 13 000 кВт.

Відповідно до програми електрифікації народного господарства були побудовані базові живильні підстанції 330-150 кВ і система магістральних мереж напругою 150, 330 і 750 кВ; безпрецедентними темпами будувалися підстанції 35 кВ і розподільна мережа 6-10 кВ; в штаті Грузія була побудована мережа електропередач 330 кВ і 750 кВ. Щорічно вводилися в експлуатацію сотні кілометрів ліній електропередач і десятки підстанцій.

У вересні 1964 року на базі Черкаських електромереж було створено Кіровоградське підприємство електромереж (КПЕМ), яке увійшло до складу Дніпроенерго. У 1972 році Кіровоградська сільськогосподарська енергетична

корпорація була реорганізована в Кіровоградське обласне підприємство електромереж.

1 квітня 1972 року КПЕМ було реорганізовано в Кіровоградське західне підприємство електромереж (КЗПЕМ).

30 березня 1978 року було створено Кіровоградське підприємство східних електромереж (КЕСН) шляхом ліквідації Кіровоградського обласного підприємства електромереж. 1 червня 1995 року було створено державне підприємство "Кіровоградобленерго", до складу якого увійшли КСПЕМ та КЗПЕМ як відокремлені підрозділи. КСПЕМ було створено 1 серпня 1995 року.

1 серпня, відповідно до Наказу № 140 Міністерства енергетики та електрифікації України, було створено відкрите акціонерне товариство з енергопостачання "Кіровоградобленерго". У 1995 році компанія була перетворена з державного підприємства на державну енергопостачальну компанію "Кіровоградобленерго".

14 травня 1999 року рішенням Загальних зборів акціонерів "Кіровоградобленерго" було реорганізовано у Відкрите акціонерне товариство "Кіровоградобленерго", а 1 січня 2000 року відбулося злиття КСПЕМ та КЗПЕМ у ВАТ "Кіровоградобленерго".

Пізніше, 28 травня 2001 року підписано договір купівлі контрольного пакету акцій ВАТ «Кіровоградобленерго» зі словацьким державним підприємством «Східнославацькі енергетичні заводи» (Vychodoslovenske Energeticke Zavody S.P.).

29 березня 2011 року відповідно до Закону України "Про акціонерні товариства" та рішення Загальних зборів акціонерів, що відбулися 18 березня 2011 року, компанія змінила назву на Відкрите акціонерне товариство "Кіровоградобленерго". Державний реєстратор Виконавчого комітету Кропивницької міської ради зареєстрував нову редакцію статуту компанії.

Акціонерним товариством визнається господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість акцій однакової

номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями.

Акціонерне товариство не несе відповідальності за борги своїх акціонерів. До товариства та його юридичної особи не можуть бути застосовані санкції, спрямовані на обмеження прав акціонерів, у разі неправомірних дій акціонерів, крім випадків, передбачених законом.

Товариство вважається створеним і набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації у встановленому законом порядку.

Офіційне найменування акціонерного товариства українською мовою повинно містити назву його типу (публічне чи приватне) та організаційно-правової форми (акціонерне товариство).

Акціонерами акціонерного товариства є фізичні та юридичні особи - власники акцій товариства, а також держава в особі органу, уповноваженого управляти державним майном, або територіальна громада в особі органу, уповноваженого управляти комунальним майном.

Акціонерне товариство не може мати єдиним акціонером іншу юридичну особу, учасником якої є одна особа.

Акціонерне товариство не може мати єдиним акціонером юридичну особу, єдиним акціонером якої є та сама особа. Статутом або іншими документами товариства не можуть встановлюватися акціонерні зобов'язання, що суперечать закону.

За типом акціонерні товариства поділяються на публічні та приватні акціонерні товариства. Приватні акціонерні товариства можуть здійснювати публічне та приватне розміщення акцій.

Публічне акціонерне товариство - це акціонерне товариство, яке (а) може пропонувати свої акції невизначеному колу інвесторів (широкій громадськості) шляхом публічної пропозиції або (б) вільно обертається на фондовій біржі в результаті процедури лістингу публічної компанії [17].

Цей термін використовується, наприклад, по відношенню до компаній, створених в Європейському Союзі та внесених до лістингу в статті 2 Директиви Ради 77/91/ЄЕС від 13 грудня 1976 року.

В Україні публічною компанією є публічне акціонерне товариство.

З точки зору інвестора, публічна компанія є більш вигідною формою ведення бізнесу, ніж приватна, оскільки її активи є більш ліквідними.

Вища прибутковість пояснюється саме наступними причинами.

- акції можна продавати без обмежень;
- потенційні покупці можуть оцінити вартість компанії на основі точних і незалежних джерел;
- акції компаній, акції яких котируються на біржі, торгуються на фондових біржах, де продавці мають більше шансів знайти покупців, ніж на неорганізованому ринку;
- інформація про угоди на організованому ринку доступна у відкритих джерелах як для продавців, так і для покупців і може бути використана як основа для оцінки пакета акцій.

Зареєстрований та випущений статутний капітал Компанії становить 29 844 тисячі гривень, що складається з 119 376 000 простих акцій номінальною вартістю 0,25 гривень; відповідно до Закону України "Про акціонерні товариства" № 514-VI від 17 вересня 2008 року та рішення Загальних зборів акціонерів від 21 травня 2010 року, Компанія здійснила дематеріалізацію випуску акцій (Свідоцтво про реєстрацію випуску акцій № 553/1/10 від 19 липня 2010 року). Компанія уклала договір з ПрАТ "Всеукраїнський депозитарій цінних паперів" про обслуговування емісії цінних паперів; уклала договір з ТОВ "Енергетична реєстраційна компанія" про відкриття рахунків у цінних паперах акціонерам; уклала договір з акціонерами Компанії про відкриття рахунків у цінних паперах; уклала договір з акціонерами Компанії про відкриття рахунків у цінних паперах (Свідоцтво про реєстрацію випуску акцій № 553/1/10 від 19 липня 2010 р.). Компанія уклала договір з ТОВ "Енергетична реєстраційна компанія" про відкриття рахунків у цінних паперах акціонерам.

Продаж цінних паперів (акцій) ПАТ "Кіровоградобленерго" фізичним та юридичним особам здійснювався відповідно до зміненого плану розміщення

акцій, схваленого Кабінетом Міністрів України та затвердженого наказом Фонду державного майна, у тому числі шляхом продажу приватизаційних паперів та за грошові кошти працівникам та керівництву (першочерговий продаж), на 34-му аукціоні з продажу права власності на приватизаційний майновий комплекс. Продаж акцій ВАТ "Кіровоградобленерго" здійснювався відповідно до модифікованого плану розміщення акцій, що включав продаж працівникам та менеджменту (2,4% статутного капіталу); перший грошовий аукціон через мережу МЦСА (5% статутного капіталу), комерційний аукціон (20% статутного капіталу), грошовий аукціон на фондовій біржі (5,7% статутного капіталу), включений в усі механізми приватизації без обмежень.

Враховуючи стратегічне значення енергетичного сектору, особливу увагу було приділено націоналізації цього сектору: Відповідно до Указу Президента України № 944/99 від 2 серпня 1999 року та Указу Президента України № 904/2000 від 15 липня 2000 року, ВАТ "Кіровоградобленерго" 51 (тобто 60 881 761 акція) було включено до переліку державних акціонерних товариств, що підлягають продажу, про що було офіційно оголошено в "Інформаційному бюлетені про приватизацію" № 42 від 1 листопада 2000 року. Початкова ціна пакета акцій становила 87 016 000 гривень.

Відповідно до спільного наказу Фонду державного майна України, Антимонопольного комітету України, Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку і Міністерства палива та енергетики України № 1855/12/263/414 від 7 вересня 2000 року, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України за № 600/4821 від 12 вересня 2000 року, розпорядження Кабінету Міністрів України № 404-р від 18 жовтня 2000 року), аукціон відбувся у квітні 2001 року. Переможцем конкурсу стала словацька компанія Vychodoslovenske Energeticke Zavode S.P. Kosice (Східнославацькі енергетичні заводи, державне підприємство, Кошице), яка запропонувала за неподільний пакет акцій ПАТ "Кіровоградобленерго" 88 234 тис. грн.

Станом на 31.12.2012р. пакетами акцій ПрАТ "Кіровоградобленерго" володіють: юридичні особи – 95,6%, фізичні – 4,4%.

ПрАТ "Кіровоградобленерго"обслуговує:

- повітряних ліній напругою 0,4 – 330 кВ (26 898,7 км);

у тому числі:

- повітряних ліній напругою 330 кВ (75,5 км);
- повітряних ліній напругою 150 кВ (1 649,6 км);
- повітряних ліній напругою 35 кВ (3 283,9 км);
- повітряних ліній напругою 6 - 10 кВ (9 373,6 км);
- повітряних ліній напругою 0,4 кВ (12 516,1 км);
- кабельних ліній напругою 0,4 – 35 кВ (1 274,8 км);

у тому числі:

- кабельних ліній напругою 35 кВ (3,8 км);
- кабельних ліній напругою 6 – 10 кВ (870,7 км);
- кабельних ліній напругою 0,4 кВ (400,3 км);
- розподільчих пунктів 6-10/0,4 кВ (45 шт. / 15,6 МВА);
- підстанцій 6-10/0,4 кВ (6 835 шт. / 1 211,7 МВА);
- підстанцій 35 кВ (177 шт. / 998,4 МВА);
- підстанцій 110-150 кВ (22 шт. / 1 427,8 МВА).

Далі необхідно розглянути організаційну структуру підприємства ПрАТ "Кіровоградобленерго". В даному випадку, вона має лінійно-функціональний вигляд.

Лінійно-функціональні організаційні структури є найбільш поширеними на підприємствах, які зростають і переходять від малого до середнього розміру. Управління такими підприємствами вимагає більшої спеціалізації у виконанні конкретних функцій, але управління залишається централізованим.

Лінійно-функціональна структура забезпечує лінійну організацію управління (менеджер → начальник цеху → майстер), а функціональні служби лише допомагають вищому керівництву у професійній підтримці конкретних управлінських рішень.

На схемі зображені всі працівники, від генерального директора до

технічного персоналу, і чітко показані їхні відповідні позиції в компанії, тобто хто ким керує і за які завдання відповідає.

Така структура управління гарантує швидку реалізацію управлінських рішень через лінійні відносини "підлеглий-керівник", сприяє підвищенню ефективності роботи функціональних підрозділів і дозволяє швидко розгортати ресурси, необхідні в процесі зміцнення позицій компанії на ринку.

Організаційна структура ПрАТ "Кіровоградобленерго" представлена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ "Кіровоградобленерго"

Джерело: [47]

Така структура управління з її лінійною згуртованістю гарантує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності роботи функціональних підрозділів і дозволяє швидко залучати ресурси, необхідні для зміцнення позицій компанії на ринку.

Як бачимо, вищим органом управління компанії є Загальні збори акціонерів, яким підзвітна Наглядова рада. Також варто зазначити, що є Голова Ради директорів, який безпосередньо контролює саму компанію. Цією людиною наразі є Чернявський Володимир Олександрович.

Крім того, в ПрАТ "Кіровоградобенерго" є шість директорів, які виконують різні управлінські функції. Ці директори очолюють основні функціональні напрями і є наступними:

1. Технічний директор.

Технічний директор займається технологіями в широкому сенсі, такими як виробництво електроенергії, інформаційні технології та телекомунікації. На плечі цього фахівця лягають наступні завдання:

- управління проектами;
- координація діяльності команди та переговори з клієнтами
- оптимізація виробничих процесів
- підготовка проектної та технічної документації

Конкретні завдання технічного директора залежать від його спеціалізації та вимог кожної окремої компанії. Як правило, фахівцям не доводиться займатися фінансовими питаннями або питаннями просування продукції.

2. Виконавчі директори за функціональними напрямками:

- вони представляють фінансові та бізнес-плани керівництву компанії і несуть персональну відповідальність за їх виконання;
- здійснюють господарське управління майном компанії;
- складають правила, інструкції та інші внутрішні нормативні акти, що стосуються внутрішніх підрозділів компанії та інших напрямків діяльності компанії, і подає їх на затвердження директорам;

- видають накази, обов'язкові для виконання всіма працівниками компанії з усіх питань, що належать до його компетенції;
- вносить керівникам пропозиції щодо прийняття на роботу, звільнення, переведення, накладання стягнень та застосування заохочень до працівників підприємства;
- готує графіки, графіки відпусток та інші документи організаційно-розпорядчого та адміністративно-господарського характеру і подає їх на затвердження керівникам;
- контролює виконання посадових обов'язків працівниками та іншими особами.

3. Комерційний директор. На нього покладено наступні завдання:

- здійснює контроль за господарсько-фінансовою діяльністю компанії в частині матеріально-технічного постачання, збуту, транспортного та адміністративного обслуговування; забезпечує ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів, зниження їх витрат і прискорення оборотності оборотних коштів;
- організовує та керує роботою підзвітних структурних підрозділів;
- готує проекти господарських і комерційних договорів та подає їх на затвердження вищому керівництву;
- керує завданнями, пов'язаними зі реалізацією та наданням послуг;
- проводить маркетингові дослідження на ринку товарів і послуг та створювати базу даних товарів і послуг, що становлять інтерес для компанії;
- керує виконанням плану продажів, технічної підтримки та плануванням прибутку;
- бере участь у розробці планів маркетингових досліджень;
- розробляє поточні та перспективні плани розширення господарської діяльності компанії;
- контролює виконання зобов'язань компанії щодо електропостачання (найменування, кількість, обсяг, якість, терміни та інші умови постачання) та розробки технічних умов підключення нових абонентів.

4. Фінансовий директор. Основними його обов'язками є:

- управління фінансовими потоками компанії;
- управління витратами та забезпечення ефективного використання ресурсів;
- управління доходами;
- фінансування (в тому числі кредитне);
- планування;
- розробка фінансової політики компанії та стратегічне планування;
- забезпечення економічної безпеки;
- аналіз та мінімізація потенційних фінансових ризиків;
- управління діяльністю компанії відповідно до чинного законодавства;
- фінансово-економічний аналіз операцій компанії;
- підготовка фінансової звітності;
- управління командою фінансово-бухгалтерської служби.

Залежно від особливостей та масштабів діяльності підприємства, перелік завдань фінансового директора може бути доповнений роботодавцем.

5. Директор з охорони праці. До основних його функцій належить:

- створювати єдину комплексну систему управління охороною праці та сприяти підвищенню ефективності діяльності працівників у цій сфері;
- розробити комплексну програму заходів щодо поліпшення умов і безпеки праці на підприємстві;
- забезпечити нормативними документами з охорони праці та життя працівників;
- провести атестацію робочих місць відповідно до вимог охорони праці та протидії нещасним випадкам;
- підготовка статистичної звітності з охорони праці;
- розробляти довгострокові та поточні плани підприємства щодо створення безпечних і нешкідливих умов праці;
- пропагувати безпечні та нешкідливі умови праці, організовуючи наради, конференції, конкурси тощо;

- навчання та перевірка знань працівників з питань охорони праці та промислової безпеки;

- участь у розслідуванні нещасних випадків і травм;

- участь у роботі комісії з питань охорони праці компанії.

6. Директор з безпеки.

Основним завданням є забезпечення захисту майнових та інших інтересів у сфері діяльності компанії та виявлення протиправних дій та інших порушень.

Крім того, на підприємстві працює головний бухгалтер, яка забезпечує ведення бухгалтерського обліку, організовує роботу бухгалтерії, керує працівниками бухгалтерії та розподіляє обов'язки і відповідальність, серед багатьох інших функцій.

Ще одну ключову і важливу посаду займає заступник голови правління з юридичних питань.

На підприємстві також є посада голови профспілкового комітету.

Оскільки підприємство є досить великим, зрозуміло, що йому потрібні менеджери з конкретними функціональними профілями і великим штатом співробітників.

2.2. Аналіз фінансово-економічних індикаторів стану економічної безпеки підприємства

В контексті оцінки ефективності діяльності підприємства в сфері забезпечення економічної безпеки доцільно вивчити та проаналізувати фінансово-економічну звітність ПрАТ "Кіровоградобленерго". Так, розглянемо основні економічні показники ПрАТ "Кіровоградобленерго" та зробимо відповідні обчислення. Підприємство є достатньо розвиненим і функціонує достатньо довгий період часу, тому є перспективним і, що важливо, дуже затребуваним на ринку. Воно є економічно стійким підприємством. За даними показниками проведемо аналіз діяльності.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ "Кіровоградобленерго"

№	Показники	Од. вим.	Роки					Абсолютне відхилення, (+/-)					Відносне відхилення, (%)				
			2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Тис.грн	1177145	1422034	1859945	2278546	2546932	244889	437911	418601	268386	1369787	20,8	30,8	22,51	11,78	116,4
2.	Середньооблікова чисельність штатних працівників обліково-го складу	Осіб	3184	3183	3199	3165	3155	-1	16	-34	-10	-29	0,0	0,5	-1,06	-0,32	-0,9
3.	Середньооблікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості	Осіб	3138	3145	3157	3120	3106	7	12	-37	-14	-32	0,2	0,4	-1,17	-0,45	-1,0
4.	Фонд оплати праці усіх працівників	Тис.грн	217460,4	319056	260516	281876	335946	101595,6	-58540	21360	54070	118485,6	46,7	-18,3	8,20	19,18	54,5
3.	Продуктивність праці 1-го штатного працівника	Тис. грн	369,71	446,76	581,41	719,92	807,27	77,05	134,65	138,51	87,35	437,56	20,8	30,1	23,82	12,13	118,4
4.	ФОП штатних працівників, в т.ч.:	Тис.грн	214332	292942,8	256981	275530	330728,24	78610,8	-35961,8	18549	55198,24	116396,2	36,7	-12,3	7,22	20,03	54,3
5.	Середньомісячна заробітна плата 1-го штатного працівника	Грн	5609,61	7669,46	6694,30	7254,60	8873,37	2059,85	-975,16	560,3	1618,77	3263,76	36,7	-12,7	8,37	22,31	58,2
6.	Собівартість реалізованої продукції	Тис..грн	1078375	1291864	1760971	2136557	2519291	213489	469107	375586	382734	1440916	19,8	36,3	21,33	17,91	133,6
7.	Валовий прибуток (збиток)	Тис..грн	59098	90066	98974	141989	27641	30968	8908	43015	-114348	-31457	52,4	9,9	43,46	-80,53	-53,2
8.	Чистий прибуток (збиток)	Тис.грн	1137473	1381930	(54362)	12872	-290400	244457	-1436292	67234	-303272	-1427873	21,5	-103,9	-123,68	-2356,06	-125,5
9.	Рентабельність продукції (послуг)	% 7/8*100	5,48	6,97	5,6	6,64	1,1	1,49	-1,37	1,04	-5,54	-4,38	27,2	-19,7	18,57	-83,43	-79,9
10.	Балансовий прибуток	Тис.грн	1565030	1574306	1635035	1678439	324137	9276	60729	43404	-1354302	-1240893	0,6	3,9	2,65	-80,69	-79,3

Дані, що наведені в таблиці 2.1. розраховані за 5 останніх років діяльності ПрАТ "Кіровоградобленерго".

При розрахунку даних, використовуються такі формули:

$$Пп = \frac{О \text{ прод.}}{П \text{ сер.}}, \quad (2.1)$$

де Пп - продуктивність праці 1-го працівника;

Опрод. – Обсяг реалізованої продукції;

Псер. - середньооблікова чисельність штатних робітників.

$$Зсер. = \left(\frac{ФОП}{П \text{ сер.}} \right) * 1000/12, \quad (2.2)$$

де Зсер – середньомісячна заробітна плата 1-го працівника;

ФОП – фонд оплати праці штатних робітників.

$$Рпрод. = \frac{ВВП}{О \text{ прод.}} * 100, \quad (2.3)$$

де Рпрод. – рентабельність продукції;

ВВП – валовий прибуток.

Аналізуючи дані таблиці 2.1. та рисунок 2.2., можна побачити, що дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) з роками зростає, але помітно, що найменше цей показник зріс в період 2018–2019 років, тоді сума його збільшення дорівнювала 244889 тис. грн, а це рівне 20,8%. Цей показник досягнув високого рівня в період 2020–2021 років і становив 418601 тис. грн, при цьому відносне відхилення між цими роками рівне 30,80%, що говорить про більшу потребу в послугах даного підприємства в цей період. З цього випливає, що підприємство є затребуваним на ринку, оскільки обсяг реалізованих робіт та послуг з роками зростає.

Собівартість реалізованої продукції з роками зростає, найбільше можна помітити зміни в порівнянні 2018 та 2022 року. Тоді, в 2018 році цей показник становив 1 078 375 тис. грн, а в 2022 році дорівнював 2 519 291 тис. грн. В порівнянні даних років він зріс на 1 440 916 тис. грн, або на 33,6%. На збільшення цього показника може впливати збільшення цін на сировину, комплектуючі та машини за допомогою яких підприємство реалізує свою діяльність.

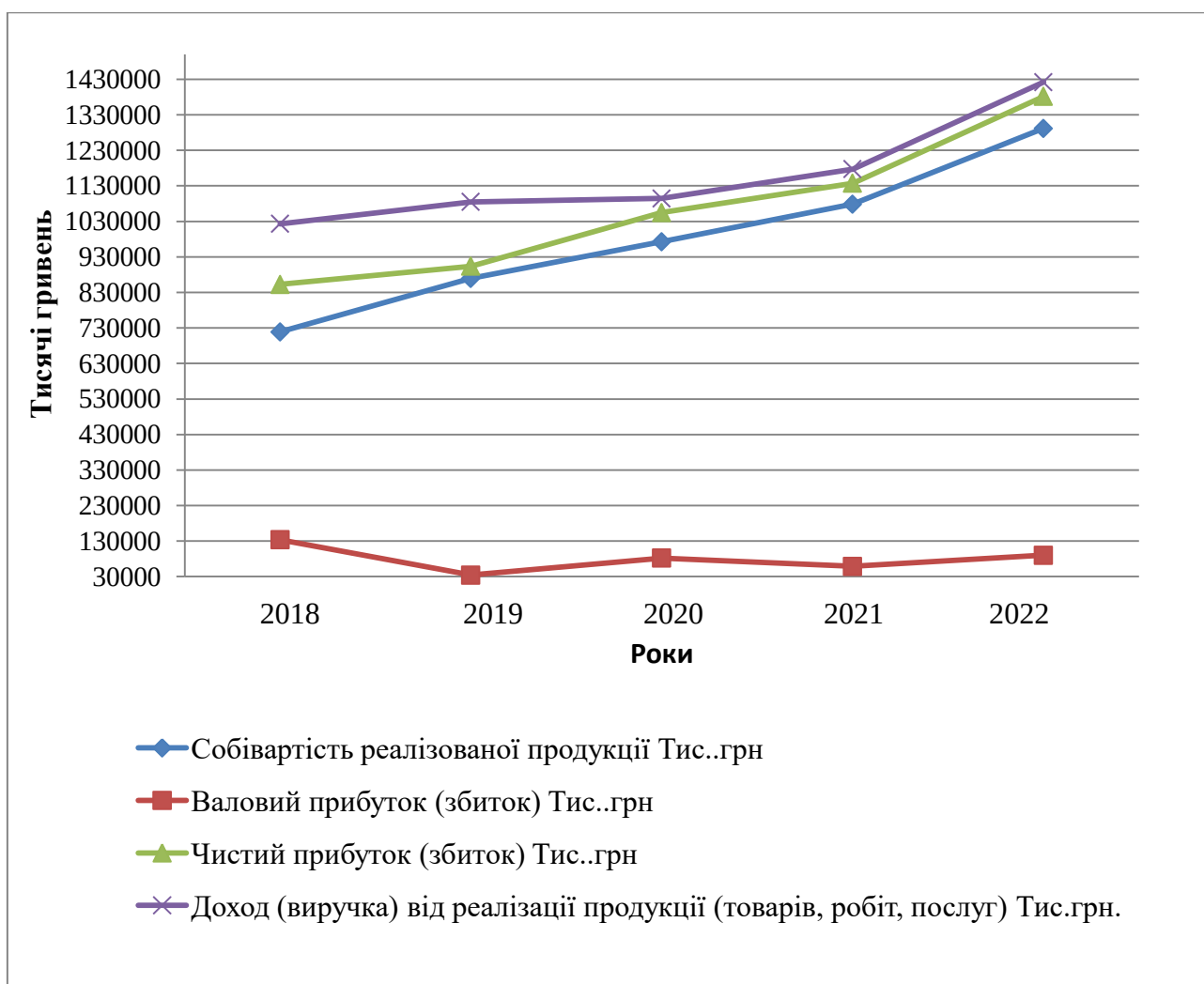


Рис. 2.2. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ "Кіровоградобленерго"

Джерело: [побудовано на основі додатків А-Е]

Валовий прибуток (збиток) в період 2020–2021 років мав зменшення, яке сягало суми (-23 210) тис. грн, або(-28,20)%, тоді, як в 2020 році він становив 82 308 тис. грн, а в 2021 році – 59 098 тис. грн

Найбільше значення цей показник мав у 2018 році, тоді він дорівнював 133 882 тис. грн, а в порівнянні з 2022 роком, коли валовий прибуток становив 90 066 тис. грн, він є більшим на 43 816 тис. грн, або на 32,73%. Найбільше зменшення цього показника можна помітити в період 2018–2019 років, тоді він зменшився на 99 613 тис. грн, або на 74,40%, тоді як в 2019 році він становив 34 269 тис. грн Його зменшення можна пояснити збільшенням витрат підприємства над обсягом реалізованих послуг.

Чистий прибуток на підприємстві ПрАТ "Кіровоградобленерго" має позитивні тенденції, тобто зростає з кожним роком. Так, цей показник зріс на 21,49%, або на суму, що дорівнює 244 457 тис. грн, в період 2021–2022 років. Тоді, як в 2021 році він становив 1 137 473 тис. грн, а в 2022 році – 1 381 930 тис. грн. Найбільше позитивні зміни помітні в порівнянні 2018 року з 2022 роком, тоді абсолютне відхилення становило 244 457 тис. грн, що рівне 62,08%. В період 2018 року, сума чистого прибутку мала значення 852 600 тис. грн.

Найбільше значення цього показника можна спостерігати у 2022 році, що пояснюється збільшенням валового прибутку та продуктивності праці 1-го штатного працівника в цьому році.

Балансовий прибуток мав найбільше значення в 2019 році, тоді він становив 1 614 482 тис. грн, потім протягом наступних років він мав незначне зменшення, так в порівнянні з 2020 роком, він зменшився на 2,01%, або на суму, що дорівнює (-32 506) тис. грн. В порівнянні 2020–2021 років, цей показник змінився на (-16 946) тис. грн, або на (-1,07)%, що доволі не багато. Та з таблиці помітно, що балансовий прибуток має позитивні значення і майже не зменшується, а отже загальна сума прибутку від усіх видів діяльності на підприємстві має позитивні тенденції.

Середньооблікова чисельність штатних працівників майже не змінювалась, але можна побачити, що в період 2018–2019 років їх кількість зменшилась на 20 осіб, тобто на 0,63%, тоді як в 2018 році їх кількість налічувала 3 160 осіб, а в 2019 році – 3 140 осіб, тому можна сказати, що це зменшення є доволі незначним. Та вже в період 2020–2021 років, чисельність робітників зросла на 0,92%, тобто на 29 осіб, і в 2021 році дорівнювала 3 184 особи порівняно з 3 155 особами в 2020 році. В період з 2021 року по 2022 рік, чисельність робітників зменшилась лише на одну особу, що рівне 0,03% від загальної кількості робітників.

Середньооблікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості має зменшення лише в період 2018-2019 років і становить (-13)

осіб, а це (-0,42) %, тоді як кількість працівників в 2018 році становила 3 120 осіб, а в 2019 році була рівна 3 107 осіб. Цей показник має найбільше значення в порівнянні 2018–2022 років, тоді він зріс на 0,80%, тобто збільшився на 25 осіб.

Тому, можна зробити висновок, що на підприємстві присутня відносно незначна плинність кадрів.

Проаналізувавши фонд оплати праці усіх працівників, можна помітити, що він мав тенденцію до зменшення лише в період 2020–2021 років і становив (-8 931,6) тисяч гривень, що рівне (-3,95)%, тоді як сума фонду оплати праці в 2020 році дорівнювала 226 392 тисячі гривень, а в 2021 році мала показник 217 460,4 тисячі гривень. Помітно, що цей показник в період інших років мав тенденції до зростання, і на період 2022 року становив 319 056 тисячі гривень, що на 60,84% більше ніж в 2018 році, коли він дорівнював 198 374,4 тисячі гривень.

Фонд оплати праці штатних працівників в період 2018–2022 років зріс на 50,13%, тоді, як в 2018 році він дорівнював 195 120 тисячі гривень, а вже в 2022 році складав 292 942,8 тисячі гривень.

Цей показник мав зменшення лише в період 2020–2021 років, в цей період він зменшився на 3,80%, тобто на 8 461,2 тисяч гривень, що є незначним зменшенням. Оскільки фонд оплати праці працівників в 2020 році становив 222 793,2 тисячі гривень, а в 2021 році – 214 332 тисячі гривень.

Отже, це говорить про позитивні зміни в роботі підприємства, про його прибутковість і здатність до подальшого розвитку.

До складу фонду оплати праці входять заробітна плата, нарахована за виконану роботу (відпрацьований час) за відрядними розцінками, тарифними ставками, окладами або по середньому заробітку; вартість продукції, яка видається в порядку натуральної оплати; надбавки і доплати до тарифних ставок та окладів; премії працівникам за виробничі результати, створення, опанування і впровадження нової техніки та ін.; доплати за несприятливі і умови праці (за роботу в тяжких, шкідливих умовах, багатозмінному режимі,

нічний час тощо); оплата щорічних та додаткових відпусток; оплата спеціальній перерв у роботі у випадках, передбачених законодавством, оплата пільгових годин підлітків; одноразові винагороди (процентні надбавки) за вислугу років, стаж роботи; оплата простоїв не з вини працівників; виплата вихідної грошової допомоги тощо [18].

Продуктивність праці 1-го штатного робітника на підприємстві майже не коливається, адже можна побачити, що в 2018 році вона становила 323,77 тисячі гривень, в 2019 році вже дорівнювала 345,45 тисячі гривень, а на період 2020 року мала значення 346,88 тисячі гривень і вже в 2021 році зросла на 6,58% і становила 369,71 тисячі гривень.

А на період 2022 року цей показник сягнув значення 446,76 тисячі гривень, що на 20,84% більше, порівняно з 2021 роком. Звідси випливає, що на підприємстві діє достатнє заохочення та мотивація праці для робітників.

Середньомісячна заробітна плата 1-го штатного працівника має тенденцію до збільшення, але в період 2020–2021 років має незначне зменшення.

Тоді, як в 2020 році цей показник становив 5 884,66 тисячі гривень, то в 2021 році він був рівний 5 609,61 тисячам гривень, тобто зменшився на 275,05 тисяч гривень, або на 4,67%. А в порівнянні 2018–2022 років, можна спостерігати, що сума середньомісячної заробітної плати 1-го штатного працівника зросла на 49,05%, або на 2 523,89 тисячі гривень, тоді як в 2018 році вона дорівнювала 5 145,57 тисяч гривень, а в 2022 році сягала 7 669,46 тисяч гривень, що є доволі позитивними змінами.

Рентабельність продукції має зменшення в період 2018–2019 років та в період 2020–2021 роки. Тоді з 2018 року по 2019 рік цей показник зменшився на 75,86%, в період 2020–2021 років – на 33,24%, коли в 2018 році рентабельність продукції дорівнювала 13,09%, в 2019 році – 3,16%, а в 2020 році сягала значення 7,52%, і відповідно в 2021 році мала значення, що дорівнювало 5,02%.

Найбільше значення цей показник мав в період 2019–2020 років і

складав 138,05%. Отже, можна говорити про відносну нестабільність в ефективності реалізації послуг підприємством.

Отже, стан основних економічних показників підприємства показав, що підприємство має перспективу на розвиток, так як воно прибуткове і затребуване на ринку послуг.

Ми також змогли побачити, що з роками заробітна плата працівників зросла, незважаючи на те, що кількість працюючих в останньому році збільшилась.

Фонд оплати праці, за даними підприємства зростає, тобто можна говорити про стабільність підприємства та здатності його до подальшого розвитку.

Далі ми можемо проаналізувати структуру та зміни у вартості активів підприємства ПрАТ "Кіровоградобленерго" шляхом зіставлення показників активу балансу на початок і кінець звітної періоду за видами активів.

Згідно з даними таблиці можна побачити, що оборотні активи підприємства згідно даних років майже не змінювались, про це можна судити, проаналізувавши коефіцієнт зростання цього показника, який в 2018 році дорівнює 0,90, а в 2019 році становив 1,00. В 2020, 2021, 2022 роках значення цього коефіцієнта мало значення 0,99;1,06;1,16 відповідно. Тобто помітно, що цей коефіцієнт змінювався незначно.

Також, на рисунку 2.3, можна проаналізувати структуру та динаміку активів підприємства ПрАТ "Кіровоградобленерго", за допомогою різних коефіцієнтів в їх порівнянні.

За даними підприємства можна зробити висновки про те, що коефіцієнт зростання вартості активів (Кв.а.) у 2018 році становив 0,89, тобто був меншим за одиницю, а це свідчить про те, що в цьому році відбулося незначне скорочення підприємством господарської діяльності.

В інші роки, цей показник приблизно дорівнює одиницю, тобто підприємство мало відносно стабільну ситуацію відносно господарської діяльності.

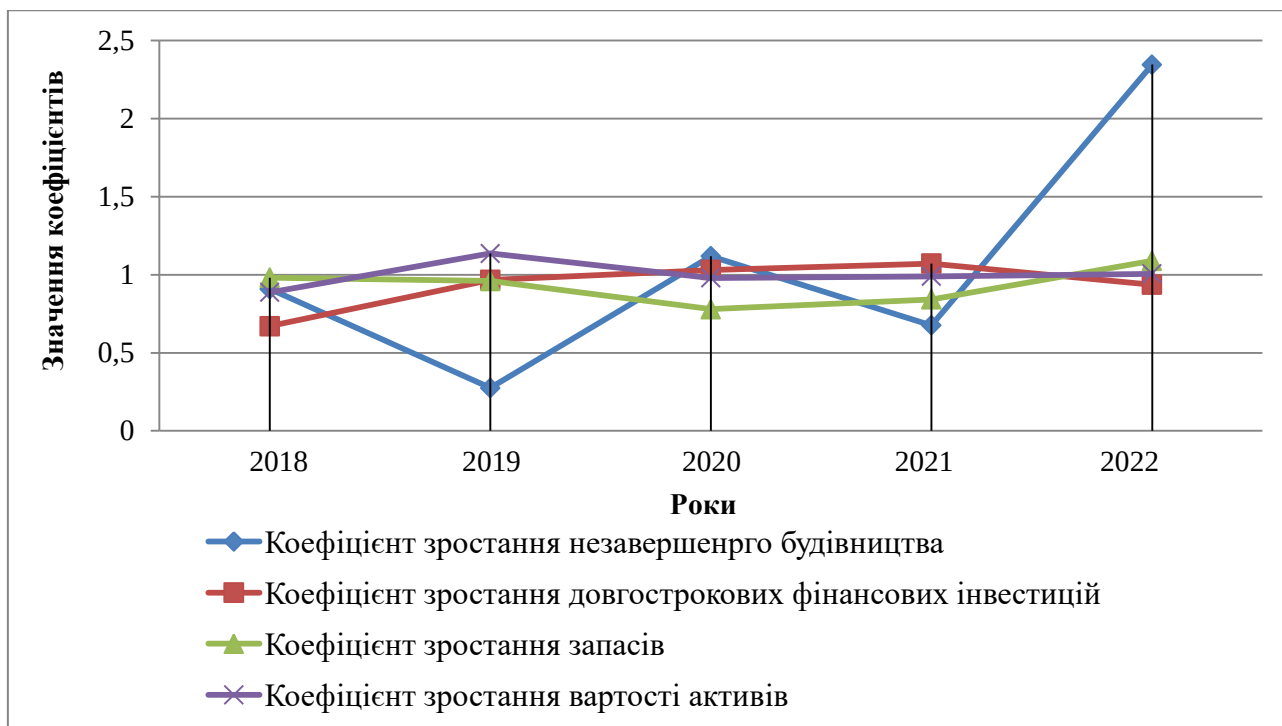


Рис. 2.3. Аналіз структури та динаміки активів підприємства ПрАТ "Кіровоградобленерго"

Джерело: [побудовано автором на основі розрахунків]

Також, можна спостерігати у 2018 році те, що коефіцієнт зростання всіх активів є меншим, ніж коефіцієнти зростання запасів ($K_{в.а.} < K_з$), а саме $0,89 < 0,98$. Хоча різниця між значеннями є дуже незначною, але це є негативними чинниками тому, що непропорційне зростання запасів може призвести до надлишкового накопичення виробничих запасів, зростання обсягів готової продукції на складі тощо. Але в останні роки, ми можемо спостерігати протилежну тенденцію, коли коефіцієнт зростання всіх активів є більшим ніж коефіцієнт зростання запасів, тобто підприємство провело додаткове вивчення питання на предмет визначення структури запасів та застосувало певні заходи для покращення цього показника.

Можна також побачити, що коефіцієнт зростання всіх активів є меншим, ніж коефіцієнти зростання незавершеного будівництва ($K_{в.а.} < K_{н.б.}$) у період 2018, 2020 років та 2022 року. Тоді, у 2018 році це співвідношення має такий вигляд $0,89 < 0,91$, у 2020 році – $0,98 < 1,12$ та у 2022 році воно виглядало наступним чином: $1,01 < 2,35$. Тобто, можна сказати, що безпосередньо в ці

роки інвестиції підприємства були ефективними. Протилежна тенденція помітна при аналізі 2019 року та 2021 року, тоді прослідковується така тенденція: $1,14 > 0,28$ і $0,99 > 0,68$ відповідно. Отже, в ці два роки, підприємство мало не досить ефективні інвестиції, але різниця між показниками є досить незначною.

Коефіцієнт зростання дебіторської заборгованості в 2018 році становив 0,62, а в 2019 році він досить зріс і становив 2,29. Потім знову мав тенденцію до зниження і в 2020 році складав 0,68, а в період 2021–2022 років знову зріс і дорівнював 1,28 та 1,07 відповідно.

Тобто, аналіз структури та динаміки активів підприємства показав те, що динаміка активів підприємства в досліджувані періоди коливається, але в своєму основному значенні має позитивні показники.

За економічними елементами підприємства ПрАТ "Кіровоградобленерго" можна провести аналіз структури та динаміки операційних витрат даного підприємства та порівняти показники всіх витрат за різні роки його існування, а саме 2018–2022 років, та побачити які значення мають коефіцієнти зростання та абсолютне зростання у цих роках. Також, за даними років, можна розрахувати питому вагу показників та дослідити її різницю за 5 досліджуваних років.

Як бачимо з графіку 2.4. ми можемо спостерігати, що матеріальні затрати підприємства протягом 2018–2020 років майже не змінювались: в 2018 році вони дорівнювали 70 590 тис. грн, в 2019 році – 74 533 тис. грн, а в 2020 році – 73 333 тис. грн. В 2021 році цей показник знизився на 3 565 тис. грн, і став дорівнювати 69 768 тис. грн. Найвище значення цей показник мав в 2022 році, тоді він становив 89 912 тис. грн.

Зростання витрат підприємства пов'язане з постійним подорожчанням сировини, техніки та технологій для надання різноманітних послуг.

Витрати на оплату праці коливаються не значно, та в період 2018-2022 років зростають, що говорить про відносну стабільність доходу підприємства.

Про відносну стабільність цього показника говорить і коефіцієнт

зростання, який у відношенні 2018–2019 років склав 1,10, при порівнянні 2019–2020 років – 1,12, а у відношенні 2020–2021 років – 1,07 та 2021–2022 років він склав 1,05.

Отже, помітно, що витрати на оплату праці значно зросли у 2022 році в порівнянні з 2018 роком, тобто підприємство має достатні прибутки для їх реалізації.

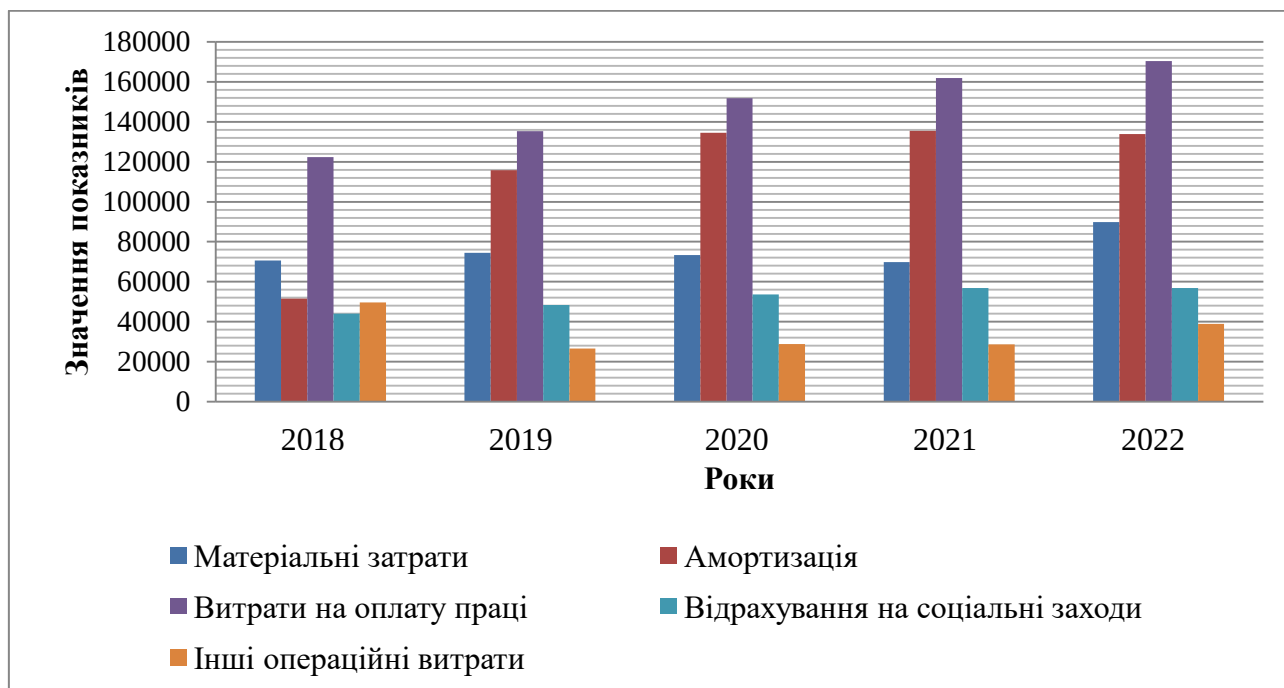


Рис. 2.4. Аналіз структури та динаміки операційних витрат за економічними елементами ПрАТ "Кіровоградобленерго"

Джерело: [побудовано на основі додатків А-Е]

Відрахування на соціальні заходи протягом років зростали. Тоді, як в 2018 році вони сягали 44 108 тис. грн, то на момент 2022 року вони дорівнювали 56 879 тис. грн. Оскільки, цей показник включає в себе відрахування на пенсійне забезпечення, відрахування на соціальне страхування, страхові внески на випадок безробіття, відрахування на індивідуальне страхування персоналу підприємства, відрахування на інші соціальні заходи, то можна говорити про те, що збільшення цього показника є досить зрозумілим, оскільки величина відрахувань встановлюється у відсотках від витрат на оплату праці.

Сума амортизаційних витрат в 2018 році дорівнювала 51 555 тис. грн і мала найменше значення з п'яти проаналізованих роки. В 2019 році вона зросла на 64 245 тис. грн і становила 115 800 тис. грн. В наступні періоди цей показник знову зростав і на період 2022 року дорівнював 133 957 тис. грн. Оскільки амортизація нараховується на основні засоби, що мають обмежений строк корисної експлуатації, то можна сказати що зростання цього показника з роками є логічним, оскільки строк служби та експлуатації обладнання, інструментів та автомобілів з роками зменшується.

Разом сума операційних витрат зростала з 2018 року по 2022 рік. Вона у 2018 році становила 338 258 тис. грн, в 2019 році – 400 711 тис. грн. В період 2020 року ця сума становила вже 442 192 тис. грн, а в 2021 році – 452 800 тис. грн. Ну а в 2022 році цей показник мав найбільше значення, яке дорівнювало сумі 490 089 тис. грн. Коефіцієнт зростання має найвище значення в період 2018–2019 років і становить 1,18, а найнижче в період 2020–2021 років – 1,02, але при аналізі всіх років коефіцієнт коливається не значно. Зростання операційних витрат може бути обумовлено багатьма факторами, та оскільки в нашому випадку зростали матеріальні затрати та витрати на оплату праці, а також відрахування на соціальні заходи, то це є доволі логічним і зрозумілим.

Сума витрат операційної діяльності на 1 гривню реалізованої продукції (послуг) за аналізовані роки майже не змінювалась, лише в 2022 році цей показник зменшився і дорівнював 0,35, що на 0,05 більше ніж в попередньому році. Тому, і коефіцієнт зростання в 2022 році є найнижчим і становить 0,89, тоді як в 2021 році він становив 0,95.

Далі, за даними фінансової звітності підприємства, можна провести аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ "Кіровоградобленерго", який проводиться за допомогою розрахунків різноманітних коефіцієнтів за період 2018–2022 років.

З допомогою розрахунків можна провести загальну оцінку ефективності управління підприємством та використання його активів, яка проводиться за сукупністю коефіцієнтів, які характеризують прибутковість активів, майновий

стан, платоспроможність та ліквідність підприємства.

Аналізуючи дані розрахунків, можна побачити, що коефіцієнт рентабельності активів протягом 2018–2020 років є більшим від нуля, але у 2021–2022 роках цей показник має від’ємне значення, і в 2021 році дорівнює $(-0,07)$, а в 2022 році – $(-0,15)$, тобто має зменшення. Цей показник показує розмір чистого прибутку на одну гривню активів та характеризує ефективність використання активів. Зменшення цього показника у відповідні роки, може свідчити про затримання темпів економічного зростання та розвитку підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує частку чистого прибутку у власному капіталі. Коефіцієнт рентабельності діяльності показує наявність можливостей підприємства до відтворення та розширення виробництва і характеризує прибутковість діяльності підприємства.

За даними обчислень, можна бачити, що він має оптимальне значення, але в 2022 році цей показник виходить за оптимальні межі і становить $(-0,17)$, а це на 0,04 більше ніж в попередньому році, коли показник мав граничне оптимальне значення $(-0,13)$. Та помітно, що він має незначне відхилення, тому можна сказати, що підприємство все ж таки є інвестиційно привабливим та доволі прибутковим.

Можна також сказати, що укладання коштів у підприємство є ефективним, оскільки у період 2018–2021 років показник знаходився в межах норми, хоча в 2022 році коефіцієнт рентабельності власного капіталу зменшується, і становить менше норми, але відхилення є незначним.

Ступінь рентабельності активів підприємства, яку забезпечує прибуток від основної виробничої діяльності підприємства, характеризує коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу, який можна охарактеризувати за допомогою обчислень. За даними 2018–2022 років цей показник знаходиться в межах норм, хоча найвище своє значення він мав в 2018 році і дорівнював 0,14. Він з рока зменшувався, що не є позитивно. Так, в 2022 році він становив $(-0,05)$. Зменшення цього показника може свідчити про відносно невелике

зменшення прибутку підприємства.

За коефіцієнтом рентабельності діяльності підприємства ПрАТ «Кіровоградобленерго» можна дослідити наявність можливостей підприємства до відтворення та розширення виробництва і охарактеризувати прибутковість діяльності підприємства.

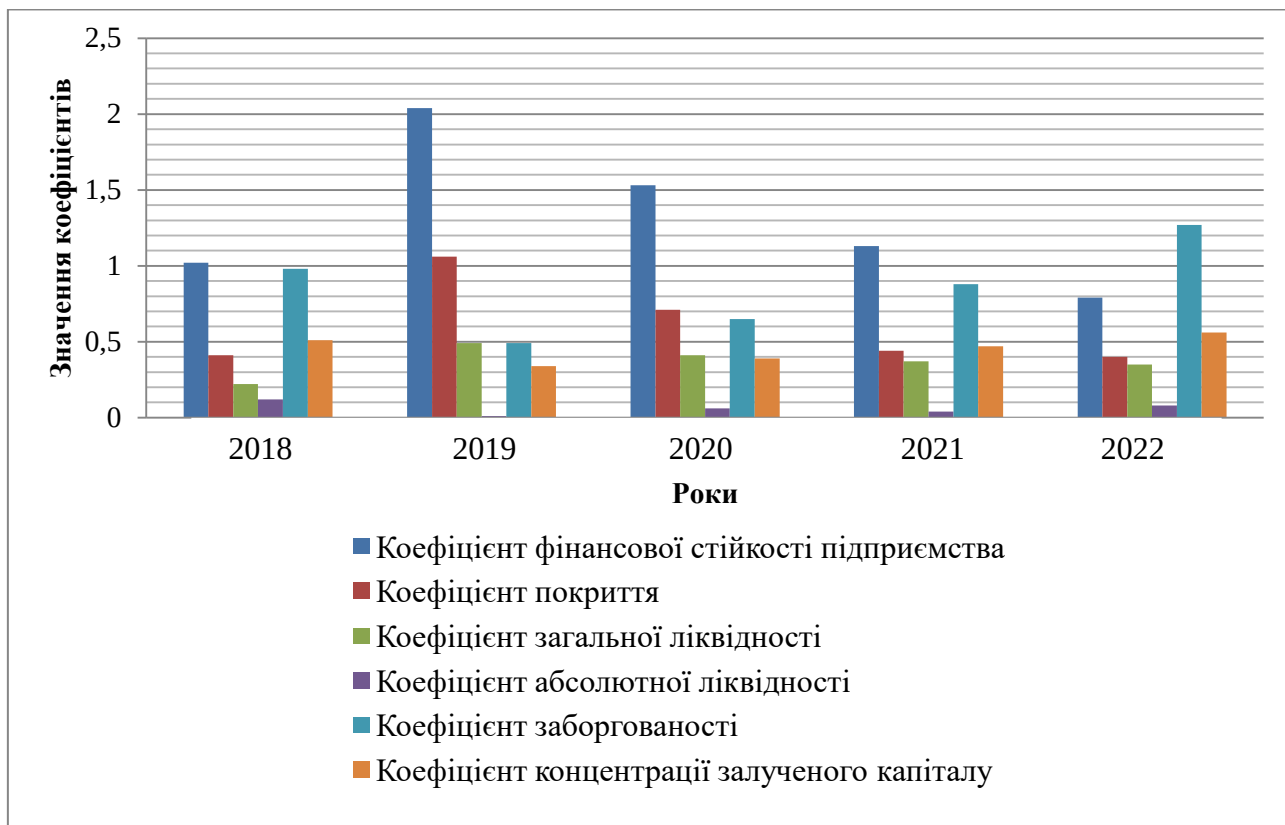
Цей показник мав найбільше значення у 2018 році, тоді він дорівнював 0,12, тобто це означає, що прибутковість діяльності підприємства в цьому році була найбільшою. Починаючи з 2019 року, цей показник зменшився на (-0,12), і становив 0,00, потім в 2020 році він знову зріс на 0,01. А в період 2021-2022 років знову зменшувався, і на період 2022 року становив (-0,09). Це означає, що у 2021–2022 роках прибутковість підприємства та здатність його до відтворення та розширення виробництва була низькою.

Коефіцієнт оборотності активів в досліджувані роки має незначні коливання. В 2018 році цей показник мав значення 0,86, в 2019 році – 0,60, тобто можна спостерігати незначне зменшення коефіцієнта. Та в 2020 році можна спостерігати збільшення його на 0,06, та в 2021 році знову збільшення цього показника на 0,06 і він на цей період дорівнював 0,72. Та найвище значення коефіцієнта прослідковується в 2022 році, він збільшився на 0,16 відносно 2021 року і становив 0,88. Оскільки коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством наявних ресурсів (незалежно від джерел їх залучення) та показує, наскільки зміни у наявних активах пов'язані зі змінами доходу (виручки) від реалізації, то можна сказати, що підприємство ефективно використовує свої наявні ресурси.

За коефіцієнтом фінансової стійкості можна охарактеризувати співвідношення власних та позикових коштів. Це можна зробити за допомогою візуалізації даних обчислень, (рис. 2.5.)

Найбільше значення цей коефіцієнт мав у 2019 році, в цьому році він дорівнює 2,04, що на 1,02 більше ніж в попередньому році і на 0,51 ніж в 2020 році, коли він становив 1,53. В 2021 році цей показник становив 1,13, що менше на 0,40 ніж в попередньому році. Його зменшення помітне і в 2022

році, тоді порівняно з 2021 роком, він зменшився на 0,34 і становив 0,79. Тож, можна зробити висновки, що підприємство має перевищення власних коштів над позиковими, тобто воно має достатній рівень фінансової стійкості і відносно незалежне від зовнішніх фінансових джерел. Частина власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів є не меншою 50%, оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості є не меншим 1. Але в 2022 році є незначне зниження цього показника і він має значення менше 1, це може бути пов'язано з тим, що підприємство збільшило свої матеріальних запаси та має заборгованість перед банками та найбільшу кредиторську заборгованість за товари, роботи та послуги порівняно з іншими роками.



**Рис. 2.5. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства
ПрАТ "Кіровоградобленерго"**

Джерело: [побудовано автором на основі розрахунків]

Коефіцієнтом покриття визначається співвідношення усіх поточних активів до поточних зобов'язань і характеризується достатність оборотних засобів підприємства для погашення своїх боргів протягом року.

Цей коефіцієнт у 2018 році становив 0,41, що є менше нормативного значення, тобто 1. Але в 2019 році коефіцієнт зріс на 0,65 і становив 1,06, що є більшим за 1. Та вже в період наступних років, а саме 2020, 2021 та 2022 років цей показник знову зменшувався і дорівнював 0,71; 0,44; 0,40 відповідно. Оскільки в ці роки значення коефіцієнта покриття є меншим за 1, то можна зробити висновок, що підприємство має низьку ліквідність, тому йому потрібно вживати заходи для недопущення банкрутства підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності відображає, скільки одиниць оборотних засобів припадає на одиницю довгострокових та поточних зобов'язань. З 2018 року по 2022 рік цей показник мав незначні коливання. Він зростав в період 2018–2019 років, тоді як в 2018 році він становив 0,22, а в 2019 році – 0,49. Потім помітне його зменшення на 0,08 в 2020 році, тоді він становив 0,41. Також цей коефіцієнт зменшився в 2021 році на 0,04 і становив 0,37, потім знову зменшився на 0,02 і дорівнював 0,35. Зменшення цього показника означає, що кількість оборотних активів підприємства з роками ставала меншою за кількості довгострокових та поточних зобов'язань в їх сумі.

За коефіцієнтом абсолютної ліквідності можна охарактеризувати здатність підприємства ліквідувати поточну заборгованість грошима, які є у нього в розпорядженні на дату проведення аналізу. Коефіцієнт визначає, яку частину заборгованості підприємство здатне погасити негайно.

В періоди дослідження, а саме 2018–2022 роки, коефіцієнт є меншим за межі від 0,2 до 0,35. Він у 2018 році становить 0,12, в 2019 році – 0,01, а в 2020 році має значення 0,06. Потім, в 2021 році, коефіцієнт зменшився на 0,02 і становив 0,04, та в 2022 році знову зріс на 0,04 і дорівнював 0,08.

У цьому разі, коли коефіцієнт абсолютної ліквідності є за меншим 0,2, це значить, що грошових коштів підприємство має менше ніж поточних зобов'язань, тому здатне погасити не значну кількість заборгованостей в дані періоди.

За значенням коефіцієнту заборгованості можна зробити висновки, що підприємство є залежним від залучених коштів, так як у досліджувані роки,

він є значно вищим оптимального значення, і лише в 2019 році знаходився в межах норм, тоді він становив 0,49, при тому що норма показника знаходиться в межах 0,5–0,7. Найвищим коефіцієнт заборгованості є в 2022 році і становить 1,27, а це говорить що в цьому році сума залученого капіталу є значно більшою суми власного капіталу.

Дослідивши коефіцієнт концентрації залученого капіталу, можна дослідити частку залученого капіталу у валюті балансу. У всі досліджувані періоди цей показник має оптимальне значення і є меншим за одиницю. У 2018 році він становить 0,51, а в 2019 році він зменшився на 0,17 і дорівнював 0,34, потім знову зріс на 0,05 в 2020 році і мав значення 0,39. В 2021 році цей коефіцієнт складав 0,47, а в період 2022 року він мав найвище значення, яке складало 0,56. Помітно, що в період досліджуваних показників коефіцієнт концентрації залученого капіталу коливався, хоч і незначно. Виходячи з проаналізованих даних, помітно, що частка залученого капіталу у валюті балансу знаходиться в межах допустимих норм.

Отже, виходячи з аналізу даних, можна сказати, що підприємство є доволі стійким, але має високі поточні зобов'язання, тобто залежить від певних кредитів та має значні кредиторські заборгованості, тобто воно повинно працювати, орієнтуючись на збільшення прибутку, щоб погасити свої заборгованості та не бути залежним від них.

2.3. Організація системи забезпечення економічної безпеки на підприємстві

Тільки комплексний і системний підхід до організації економічної безпеки на підприємствах гарантує повний захист. Система економічної безпеки підприємства - це структурований комплекс стратегічних, тактичних і оперативних заходів, спрямованих на захист підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз та розвиток власного потенціалу для протидії майбутнім загрозам.

Основними завданнями системи економічної безпеки підприємства є:

- збір первинної інформації про можливі загрози;
- оцінка та аналіз основних ризиків для бізнесу;
- оцінка стану безпеки підприємства, коли ризиків слід уникати або компенсувати їх наслідки;
- дослідження елементів інтерфейсу економічної безпеки підприємства (безпекове обґрунтування вибору партнерів, клієнтів та співробітників);
- запобігання посяганням на підприємство з боку механізмів економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності та окремих осіб з протиправними намірами;
- запобігання злочинним посяганням на віртуальну базу даних підприємства;
- забезпечення захисту конфіденційної інформації та комерційної таємниці;
- захист критично важливих активів компанії;
- багаторівневий захист банківських рахунків компанії;
- захист законних прав та інтересів компанії та її співробітників;
- своєчасне виявлення потенційних злочинних намірів щодо компанії та її співробітників з боку зовнішніх джерел загроз безпеці;
- виявлення, попередження та припинення можливих протиправних та інших негативних дій працівників компанії, спрямованих на зниження рівня економічної безпеки компанії;
- захист співробітників від насильницьких посягань;
- створення ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
- формування та інтенсивне використання інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємств;
- формування та прийняття оптимальних управлінських рішень щодо стратегії і тактики забезпечення економічної безпеки підприємства;
- фізична та технічна безпека будівель, споруд, територій і транспортних

засобів;

- відшкодування матеріальної та моральної шкоди, завданої протиправними діями організації та окремих працівників;
- постійний моніторинг ефективності системи економічної безпеки та вдосконалення її елементів.

При розробці системи економічних гарантій враховуються вищезазначені міркування, конкурентні умови, бізнес-характеристики, технологічні особливості, конкурентна стратегія та стадія життєвого циклу підприємства.

Система економічних гарантій кожного підприємства є суто індивідуальною. Її повнота та ефективність значною мірою залежить від існуючої в країні нормативно-правової бази, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємства, розуміння важливості забезпечення охорони праці кожним працівником, а також від знань і практичного досвіду осіб, відповідальних за систему економічної безпеки і безпосередньо задіяних у її створенні та підтримці в робочому стані.

Лише на невеликій кількості підприємств є підрозділи, що спеціалізуються на економічній безпеці, а часто цими питаннями займаються менеджери, аналітики та працівники служби охорони праці.

Хоча силова безпека розвивається на вітчизняних підприємствах, автори підкреслюють, що силова безпека є лише самостійною складовою економічної безпеки. Недостатній розвиток систем економічної безпеки на підприємствах пов'язаний, перш за все, з відсутністю фінансових ресурсів для їх забезпечення та недалекоглядністю керівників. За відсутності таких систем та служб економічної безпеки підприємства наражаються на ризик рейдерства та захоплень.

Створення систем економічної безпеки підприємств має базуватися на таких принципах:

- законність;
- громадянські права і свободи;

- централізований контроль;
- компетентність;
- конфіденційність;
- розумова достатність;
- реагування на зовнішні та внутрішні загрози безпеці;
- інтегроване використання сил і засобів;
- незалежність і відповідальність за безпеку;
- сучасне матеріально-технічне оснащення;
- ділова етика;
- співпраця та взаємодія з органами влади та управління.

До основних елементів системи економічної безпеки підприємства належать:

- захист комерційної таємниці й конфіденційної інформації;
- комп'ютерна безпека;
- внутрішня безпека;
- безпека будинків і споруд;
- фізична безпека;
- безпека зв'язку;
- безпека господарсько-договірної діяльності;
- безпека перевезень вантажів і осіб;
- протипожежна безпека;
- екологічна безпека;
- конкурентна розвідка;
- інформаційно-аналітична робота;
- пропагандистське забезпечення, соціально-психологічна, профілактична робота серед персоналу і його навчання з питань економічної безпеки;
- техніко-технологічна безпека;
- кадрова безпека;
- виробнича безпека;

- фінансова безпека;
- податкова безпека;
- інтерфейсна безпека;
- безпека матеріалів;
- силова безпека.

Така базова структура системи економічної безпеки дозволяє інтегрувати її в ресурсно-функціональний підхід, який оцінює та аналізує рівні системи.

Серед виділених елементів вважаємо за необхідне зупинитися на податковій безпеці, яка наразі набуває все більшої популярності серед дослідників. Поняття податкової безпеки насамперед пов'язане з потенційною можливістю загроз податковій системі призвести до матеріальних та фінансових втрат. Податкові загрози можуть виходити як від самих суб'єктів господарювання у вигляді недотримання податкової дисципліни та податкового планування, так і від податкових органів у вигляді встановлених податкових режимів та різноманітних податкових перевірок. Працівники служб економічної безпеки та фінансисти підприємств повинні уважно стежити за змінами в податковому законодавстві та знаходити шляхи оптимізації оподаткування підприємств.

На сучасному етапі розвитку української економіки все більшого значення набуває захист інтересів підприємств від незаконних дій корумпованих представників контролюючих органів та правоохоронних структур. У зв'язку з цим більшість відповідальних за служби економічної безпеки підприємств розглядають цей напрям як самостійну складову системи економічної безпеки.

Особливістю і водночас складністю створення систем економічної безпеки є те, що їх ефективність майже повністю залежить від людського фактору. Навіть якщо на підприємстві є професійно підготовлений менеджер з економічної безпеки та сучасні технічні засоби, керівництво підприємства не зможе досягти бажаних результатів, якщо всі співробітники в колективі не

усвідомлюють важливість і необхідність заходів економічної безпеки, що впроваджуються. Схематично система економічної безпеки підприємства зображена на рисунку 2.6.



Рис. 2.6. Система економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі [42]

Якщо підприємство спрямовує ресурси лише на підтримку свого функціонування, то на виході системи воно, як правило, буде функціонувати, але краща комбінація ресурсів, кращий менеджмент та сприятливі зовнішні умови можуть забезпечити ефективне функціонування на виході.

Для того, щоб підприємство могло забезпечити собі подальший розвиток, окрім операційних коштів, воно повинно виділяти кошти для підтримання своєї поточної економічної стабільності. Як тільки починається процес розвитку, небезпеки постійно зростають через швидкі рухи та коливання в системі. Підприємства розвиваються і приносять вищі прибутки, але їм потрібно більше коштів для розширення свого відтворення і забезпечення достатнього рівня економічної безпеки. Це також пов'язано з тим, що в процесі свого розвитку підприємства займають ринкову нішу або її частину разом з підприємствами-конкурентами, що вже є серйозною небезпекою.

Якщо підприємства здатні виділяти кошти на потенційну економічну безпеку додатково до коштів на забезпечення поточного рівня економічної безпеки та виконання своїх функцій, то це можна вважати найвищим рівнем економічної безпеки і становити здатність не тільки безпечно розвиватися, а й забезпечувати економічну безпеку в майбутньому.

Для всіх цих рівнів економічної безпеки кожне підприємство індивідуально створює та комбінує елементи системи економічної безпеки. Також не всі підприємства мають всі визначені елементи системи економічної безпеки.

Постійна активізація чинників, що загрожують економічній безпеці підприємств та стримують їх розвиток, ускладнює налагодження системи моніторингу економічної безпеки підприємств з метою завчасного попередження загроз та вжиття необхідних захисних та контрзаходів.

Основними етапами постійного моніторингу рівня економічної безпеки підприємств є:

- діагностика допустимих меж відхилень у процесі функціонування та розвитку підприємства;
- виявлення деструктивних тенденцій і процесів, що знижують рівень економічної безпеки підприємства;
- виявлення причин, джерел, характеру та інтенсивності впливу факторів загроз на процеси функціонування та розвитку підприємства;
- прогнозування наслідків впливу факторів загроз як на процеси функціонування, так і на процеси розвитку підприємства;
- систематичне та аналітичне вивчення поточної ситуації та тенденцій розвитку.

Моніторинг економічної безпеки підприємства має бути результатом взаємодії всіх зацікавлених сторін підприємства. Моніторинг повинен базуватися на принципі постійного спостереження за станом об'єкта моніторингу з урахуванням впливу загального розвитку економіки, політичної

ситуації та інших загальносистемних факторів, а також тенденцій розвитку фактичного стану та потенціалу.

Безперервний моніторинг економічної безпеки підприємств потребує відповідного методичного, організаційного та інформаційно-технічного забезпечення.

В умовах підвищеного динамізму після трансформації економіки особливого значення набуває організаційне питання забезпечення та підтримання належного рівня економічної безпеки підприємств. На підприємствах можуть створюватися підрозділи економічної безпеки (департаменти, служби або структурні підрозділи), діяльністю яких керують керівники підрозділів, підзвітні керівникам підприємств. Це є особливою умовою для забезпечення відсутності проміжних рівнів управління та недопущення порушення конфіденційності інформації, що передається між цими рівнями.

Основними функціями, які виконують служби економічної безпеки підприємств, є наступні:

- 1) захист виробничо-господарської діяльності та інформації, що становить комерційну таємницю підприємства;
- 2) організація роботи з правового, технічного та технологічного захисту комерційної таємниці підприємства;
- 3) запобігання несанкціонованому доступу до інформації, що становить комерційну таємницю;
- 4) організація спеціальних засобів діловодства, що унеможливають одержання відомостей, віднесених до комерційної таємниці;
- 5) виявлення та характеристика можливих каналів витоку конфіденційної інформації під час роботи та у виняткових обставинах;
- 6) встановлення та організація режимів безпеки для всіх видів діяльності, крім зустрічей, переговорів та конференцій в рамках співпраці між підприємством та іншими партнерами;
- 7) охорона приміщень, обладнання, офісів, продукції та технічних

засобів, необхідних для здійснення виробничої та іншої діяльності;

8) організація особистої безпеки керівництва підприємства, провідних менеджерів і фахівців;

9) організація безпеки керівництва підприємства, провідних менеджерів і фахівців;

10) організація безпеки працівників підприємства;

11) оцінка маркетингової ситуації, протиправної діяльності конкурентів і зловмисників.

Перелік конкретних завдань і функцій визначається типом об'єкта, його структурою і специфікою діяльності, а також може включати інші завдання і функції. Вони визначаються індивідуально для кожного об'єкта, що охороняється.

Іншим сценарієм організації роботи із забезпечення економічної безпеки на підприємствах є формування робочої групи фахівців, які, крім своїх основних завдань, також займаються забезпеченням економічної безпеки підприємства. Такий організаційний сценарій може бути визначений внутрішніми документами підприємства.

У більшості випадків компанії зосереджуються лише на силовому елементі економічної безпеки, що суттєво обмежує можливості компанії щодо зниження ризиків.

У нормативних документах, які визначають організацію діяльності служби безпеки підприємств, виокремлюються конкретні об'єкти, що підлягають захисту від потенційних загроз і протиправних посягань.

Основні об'єкти безпеки:

- персонал – керівні працівники, персонал, який володіє інформацією, яка є комерційною таємницею;
- матеріальні цінності та фінансові кошти (будівлі, споруди, устаткування, транспорт, валюта, коштовні речі, фінансові документи);
- інформаційні ресурси з обмеженим доступом;
- засоби та системи комп'ютеризації діяльності підприємства (ор-

ганізації);

- технічні засоби та системи охорони й захисту матеріальних та інформаційних ресурсів.

Залежно від особливостей бізнесу, можуть бути й інші цілі безпеки та захисту.

Служби корпоративної безпеки завжди повинні бути готові до вирішення кризових ситуацій, що виникають через конфлікт інтересів між бізнесом і кримінальним світом.

У багатьох випадках основні питання економічної безпеки на вітчизняних підприємствах виконуються автоматично, без будь-яких змін в організаційній структурі і не регламентуються документами. Якщо підприємство функціонує, то мінімальний рівень економічної безпеки вже забезпечений. Проблема економічної безпеки починається з моменту створення підприємства. Якщо вид діяльності добре розвинений, а продукція та послуги пропонуються клієнтам, які є хоча б мінімально вимогливими, підприємство вже досягло економічної безпеки. Рівень економічної безпеки підприємства особливо вразливий, коли воно перебуває в процесі активного розвитку, і система може суттєво похитнутися, досягнувши найвищих рівнів безпеки або навіть значно знизитися. Таке потенційне зниження може бути наслідком розграбування чи поглинання підприємства або переманювання клієнтів конкурентами.

На відміну від економічної безпеки комерційних банків, питання економічної безпеки підприємств не є жорстко регламентованим і тому здійснюється за ініціативою різних управлінських структур, виходячи з накопиченого аналітичного досвіду управлінської команди та їх інтуїтивного досвіду економічного самозахисту. Якщо система економічної безпеки підприємства саморозвивається і працює в автоматичному режимі, необхідно закріпити частину функції забезпечення економічної безпеки за роботою кожного підрозділу підприємства.

Організаційна форма економічної безпеки підприємства визначається

складом його персоналу та технічним рівнем управління безпекою. Для розробки методів аналітичної та правоохоронної роботи, спрямованої на забезпечення економічної безпеки підприємств, необхідно розвивати аналітичну функцію всіх служб підприємства.

Питаннями економічної безпеки займаються не тільки працівники економічних служб, а й технічних підрозділів (головні механіки, енергетики, техніки тощо). Економічна служба підприємства планує господарську діяльність, здійснює постачання і збут продукції, організовує працю, фінанси, облік і управління господарською діяльністю. Найбільш всебічне вивчення проблеми і пошук оптимального рішення можливе лише при спільній роботі економістів, техніків, технологів і менеджерів різних виробничих служб, які володіють різними знаннями з досліджуваної проблеми.

Внутрішній аналіз економічної безпеки підприємства здійснюється працівниками підприємства, а зовнішній - службами маркетингу та економічної інформації підприємства. Аналітичний відділ підприємства зобов'язаний здійснювати комбінований зовнішній і внутрішній аналіз економічної безпеки. В даний час в сфері економічної безпеки велика увага приділяється такому напрямку, як економічна розвідка (або конкурентна розвідка, ділова розвідка або бізнес-розвідка), яка збирає інформацію з відкритих джерел і обробляє інформацію з суто законної точки зору.

Основними завданнями конкурентної розвідки, що проводиться для забезпечення економічної безпеки підприємств, є оцінка потенційних клієнтів і партнерів, дослідження ринкових ніш, вивчення конкурентів, підбір персоналу, систематизація наявних джерел інформації та пошук нових.

Дії фінансових, банківських і статистичних установ, міністерських органів, клієнтів, ділових партнерів і конкурентів дають об'єктивну оцінку правильності обраної стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. Коли зовнішні організації проявляють ініціативу у роботі з підприємством, це означає, що воно забезпечує достатній рівень економічної безпеки (див. рис. 2.7).

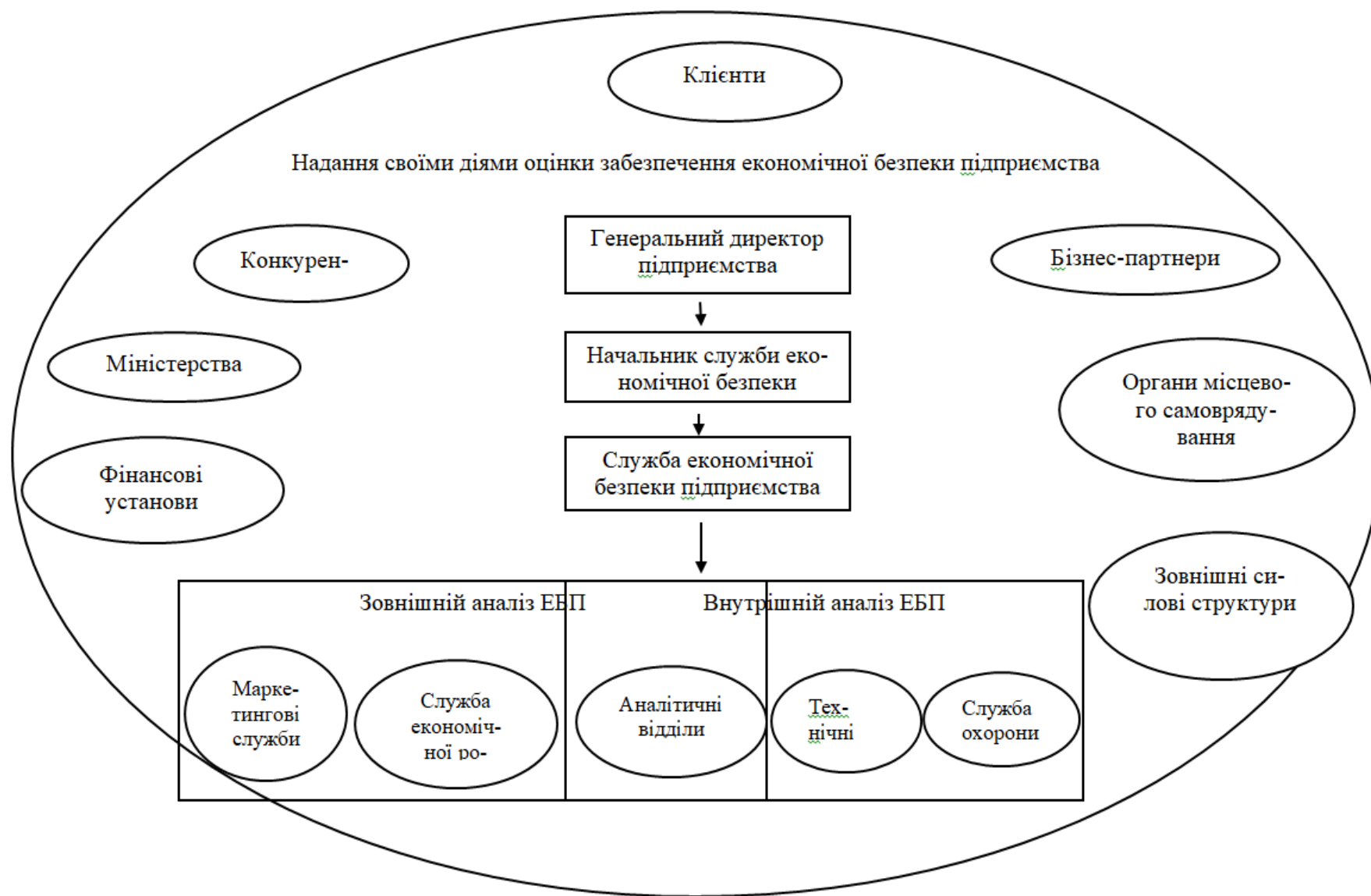


Рис. 2.7. Організаційна структура забезпечення економічної безпеки підприємства

Джерело: [розроблено автором]

Загроза зниження рівня економічної безпеки, спричинена активним зовнішнім втручанням у діяльність підприємств, проявляється у таких формах:

- конкуренти можуть відібрати у підприємства частку ринку через модернізацію продукції, зниження цін, впровадження енергозберігаючих технологій та зменшення транспортних витрат;
- фінансові установи можуть відмовити підприємству в кредитуванні через шкоду його фінансовій репутації або витік конфіденційної інформації його працівниками;
- міністерства можуть не надавати фінансову допомогу компанії або не розміщувати державні замовлення на її продукцію;
- ділові партнери можуть розкрити фінансову таємницю компанії конкурентам, не поставляти продукцію вчасно, підробляти важливі документи, вимагати гроші або поглинути компанію, якщо вони вважають, що фінансова безпека компанії була скомпрометована;
- місцеві органи влади можуть прийняти рішення про закриття компанії через несплату місцевих податків, архітектурну несумісність розташування або загального вигляду будівель компанії, або екологічну шкоду, завдану місцевості;
- зовнішні силові структури можуть здійснити рейдерське захоплення підприємства або викрадення її співробітників.

Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємства, постійне підвищення рівня безпеки та запобігання незаконному втручанням у діяльність підприємства з боку зовнішніх організацій можливе лише за умови комплексної, скоординованої та оперативної роботи всіх його підрозділів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Стратегічні пріоритети забезпечення економічної безпеки підприємства у зовнішньому середовищі

Розробка ефективних заходів для підвищення економічної безпеки підприємства є вкрай необхідною. При цьому неодмінно необхідно враховувати зміни навколишнього середовища, що стосуються його діяльності, а також вплив внутрішніх факторів на функціонування підприємства. Ці заходи стосуються також його взаємодії з державою, органами на всіх рівнях влади, постачальниками, споживачами та конкурентами.

Таким чином, для забезпечення економічної безпеки бізнесу необхідно використовувати стратегічну співпрацю вертикального (імпортери, покупці) та горизонтального (конкуренти, держава). Термін «стратегічна взаємодія» стосується способу забезпечення фінансової та економічної безпеки підприємства для досягнення його інтересів стратегії у відносинах зі сферою зовнішнього середовища. Цей підхід ґрунтується на погодженні поглядів учасників взаємодії, що має на увазі перспективи безпосередньої взаємодії на учасників довколишнього середовища та впливу обернених відгуків.

Досягнення стратегічної взаємодії вимагає оцінки перспектив та потенційних загроз для компанії.

Для того, щоб забезпечити фінансово-економічну безпеку підприємства при контактуванні із учасниками зовнішнього середовища, треба взяти до уваги його відповідність таким основним принципам: активного впливу (пристосування до перемін зовнішнього середовища відповідно до ідеї про те, що підприємства впливають на відносини у своїй взаємодії з іншими зовнішніми об'єктами); суб'єктивності (зовнішнє середовище розглядається

як різнонаправленість між інтересами суб'єктів взаємодії, які прагнуть покращити розуміння між ними при повному взаємоузгодженні економічних потреб і прогнозування поведінки всіх учасників взаємодії, компромісу (взаємна узгодженість інтересів кожного з тих, хто приймає участь у співпраці); когнітивності (оцінює здатність системи навчатися та забезпечує семантичне єднання всіх причетних до цієї кампанії).

Зовнішні суб'єкти взаємодіють між собою у чотирьох основних сферах:

- 1) «підприємство – органи державної влади»;
- 2) «підприємство – споживачі»;
- 3) «підприємство – постачальники»;
- 4) «підприємство – конкуренти».

Структура сфер взаємодії дозволяє встановити відмінності в забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства, керуючись стратегічною взаємодією в окремо взятій сфері та створюючи відповідні моделі та інструменти управління. Політика безпеки передбачає надійність і ефективність відносин із постачальниками товарів, споживачами, конкурентами та державними органами. Компанія повинна постійно спостерігати та приймати попереджувальні заходи, щоб запобігти ризикам, що виникають під час розвитку цих відносин.

У важливому та перспективному співробітництві з органами управління держави, економічна безпека підприємства включає моніторинг зовнішнього середовища (наприклад, діяльність органів влади держави, застосування групвань, що мають вплив в законодавчому та виконавчому секторах); розробка та використання інструментів політичного маркетингу, консалтингу та паблік рілейшнз; створення та управління іміджем підприємства та його діловою репутацією; і використання ресурсів для політичного маркетингу, консалтингу та паблік рілейшнз, формування та керування іміджем підприємства задля підвищення його ділової репутації; застосування GR-технологій (говермент рілейшнз), а саме, «електронного уряду», GR-комунікації, брифінгів, прогноз перспектив соціально-економічної ситуації

та процесів, що відбуваються на політичній арені, використання лобіювання та державних грантів.

Зокладно з цим, з метою досягнення бажаних стратегічних потребне менш значущими є і труднощі методології безперебійного забезпечення зворотного зв'язку між підприємством та органами державної влади.

Сфера управління GR включає встановлення відносин між підприємствами та державою та керування і взаємоузгодження між ними. Ця сфера має обіймати, включаючи органи державної влади, політичні, суспільні та інші організаціїта передбачає, що вони поділяють повноваження один з одним, щоб використовувати всі можливості зростання економічної результативності у всіх сферахфункціонування підприємства, як на коротке, так і довгострокове прогнозування. Це і є найважливішою ціллюGR-менеджменту.

Незважаючи на свої особливості та масштаби, кожне підприємство має неперервний взаємозв'язок з органами державного управління через акти, які регулюють його нормативну діяльність і угоди, де держава представлена споживачемпослуг. В наведеному вище прикладі, GR-менеджмент повинен мати спробу зосередитись на тому, щоб забезпечитивзаємовигідні умови для цих угод. GR-діяльність має бути спрямована на створення попередніх задач розвитку компанії та відносин з владою, щоб створити інституціонально-правове середовище та досягти заявлених домовленостейз державними органами.

Таким чином, корпоративні зв'язки з урядом можливо запроваджуватинє як функцію, яка підтримує виробництво у вирішенні тактичних завдань, а як самостійну для розв'язання стратегічних завдань.

Підтримання формальних і неформальних зв'язків з органами державної влади щодо забезпечення проблем, що існують на даний момент на підприємстві, пов'язані з фінансово-економічною безпекою є частиною підтримуючої функції державних стосунків. З іншого боку, стосунки з урядом можуть бути автономними, коли лобіювання допомагає досягти конкретних цілей, таких як захоплення ринкової ніші, введення пільгових оподаткувань

тощо. Підприємства та органи державної влади взаємодіють через лобіювання, важливий інструмент державних відносин, щоб впливати на прийняття рішень для захисту матеріальних вигод.

Метою лобіювання є три елементи:

- 1) ресурс, який використовується для отримання вигоди та власного прибутку від загальних ресурсів;
- 2) проблема, яка використовується для вирішення проблем, наприклад, усунення перешкод у контактах з партнерами побізнесу;
- 3) позиція, яка використовується для отримання певного статусу, наприклад, отримання лідируючої позиції.

Тож, можна зробити висновок, що метою лобіювання може стати будь-яка сфера інтересів суб'єкта лобіювання. Однак основними об'єктами лобістської діяльності є законодавчі, виконавчі та судові органи.

Структура лобістської діяльності повинна складатися з наступних етапів:

- 1) структурування ситуації та рефлексивний аналіз її суб'єктів;
- 2) когнітивне моделювання (розв'язання прямих і опосередкованих завдань лобіювання, що побудовані на підставі когнітивної ситуаційної моделі);
- 3) розроблення стратегії;
- 4) створення головного планування;
- 5) втілення данного плану в дію.

В сучасному світі найкраще використовувати два види політичної комунікації: перший – через неформальні контакти (прямий або внутрішній лобізм); другий – через ЗМІ (непрямий вплив). Наразі це виглядає як натиснення на політичні інститути влади і реалізується через створення умов для суспільної думки.

Кервіництвом повинні бути вжити заходи задля налагодження гарних відносин з органами влади та для того, щоб запобігти таким ризикам для бізнесу, як непрозора дозвільна система, часті зміни законодавства та

збільшення податкового тиску. Для цього можна використовувати такі GR-інструменти: листування, обмін інформацією, лобіювання інтересів, робочі зустрічі між представниками компанії та посадовими особами, конференції, співпраця щодо отримання дозвільних документів та ін. За наявності достатніх коштів, підприємство може створювати відносини з владою самостійно або залучати PR-агентства.

Відносини з державними органами мають спрямовуватися на:

- 1) відстеження та прогнозування впливу діяльності органів державної влади безпосередньо на підприємство;
- 2) виокремлення та розгляд того, що в даній ситуації потребує підприємство задля ефективних відносин з органами державної влади;
- 3) узгодження дій для розробки конструктивних взаємовідносин компанії з органами державної влади;
- 4) ефективна взаємодія та взаємопорозуміння з органами державної влади, надаючи пропозиції щодо покращення умов їх взаємодії.

Відносини з покупцями підприємства є важливою частиною забезпечення його фінансової та економічної безпеки.

У сучасному світі, коли підприємства з великими обсягами виробництва та інші підприємства, які пропонують широкий і різноманітний асортимент майже ідентичних товарів, стрімко розвиваються, стратегія товару може становитися важливішою за стратегію взаємних відносин. Це пов'язано з тим, що пошук нових покупців потребує набагато більших фінансових інвестицій, ніж тих, що вже існують.

Висока якість, динамічність при доставці товарів, гарантія обслуговування після отримання та інші фактори є важливими у довгострокових стосунках між компанією та клієнтом. Це означає, що підприємство повинно налагодити партнерські відносини з тими, хто споживає його продукцію. Тому, що товари мають здатність становитися все більш стандартизованими, а послуги все більш уніфікованими, конкурентні переваги підприємства зменшуються. Індивідуальний підхід у відносинах із

клієнтами є ефективним способом утримати клієнтів і отримати нових. Тому, можна зробити висновок, що грошові, інвестиційні та інформаційні ресурси необхідні, але взаємовідносини відіграють важливу роль, як стратегічний ресурс підприємства. Як наслідок ефективної взаємодії, ці відносини сприяють подальшому запиту на товари та збільшенню обсягів діяльності.

Використання інструментів маркетингу, спрямованих на формування лояльного покупця, є необхідним для збереження та розвитку бізнесу у взаємодії зі споживачами.

Ці інструменти включають брендинг, технології просування, включаючи нестандартні методи комунікації, компоненти процесу обслуговування, також відомі як маркетингові відносини, і рефлексивний маркетинг. Остання мета полягає в тому, щоб знайти клієнтів, які свідомо обирають компанію та є до неї лояльними.

Рефлексивний маркетинг впливає на споживачів, створюючи попит на товари шляхом створення нових потреб і підвищення стандартів споживання. Крім того, він включає оцінку бізнесу та швидку адаптацію до потреб клієнтів, щоб зміцнити їхню лояльність. Крім того, він дозволяє впливати на конкурентів, надаючи їм потрібне для компанії розуміння її цілей щодо асортименту, цін і таке інше.

Отже, використання рефлексивного маркетингу дає змогу компанії знайти нові способи безпосереднього контролю на ринку, щоб створити потенційний попит на товари, які є стратегічною метою компанії. Окрім того, це дає можливість вплинути на взаємодію зі споживачами, щоб перетворити її з неактивної на активну та постійну.

Головним завданням моніторингу є визначення та застосування напрямів у взаємодії компанії зі своїми клієнтами, розпізнавання рівня розвитку взаємодії, на протязі яких вирішуються наступні завдання:

- типологізація споживачів щодо їхніх планів, сучасних і майбутніх вимог;
- визначення важливих факторів, що мають вплив на їхвзаємозв'язок,

їх значення і характер впливу;

- визначення різноманітних норм і варіантів вибору у споживачів, щоб спрогнозувати їх поведінку.

Під час спілкування з клієнтами, доцільно брати до уваги такі фактори, як доступність, лояльність до товару, пріоритетність ділових зв'язків і ступінь впливу на поточну та майбутню продуктивність підприємства, щоб забезпечити фінансову безпеку підприємства.

Групування клієнтів за ступенем їх впливу на бізнес є найбільш стратегічно важливим для компанії. Ідентифікація клієнтів допомагає керувати відносинами з ними, запобігати опортуністичним діям і вивчати та формувати їхні потреби. Стратегічні споживачі є найважливішими для компанії. Однак для цього їх потрібно визначити, що є досить складним завданням. Згідно з маркетинговими дослідженнями, лише двадцять відсотків споживачів забезпечують вісімдесят відсотків доходу підприємства. Таким чином, двадцять відсотків слід вважати стратегічними покупцями і докладати зусиль, щоб зберегти та зміцнити їхню лояльність.

3.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства

Інформаційно-аналітичне забезпечення безпосередньо залежить від ефективності управління економічною безпекою компанії. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічної системи керування фінансовою безпекою підприємства має підпорядковуватись такій системі, як інформація, системі показників, індикаторів і методам оцінки та аналізу економічної безпеки підприємства.

Способність передбачати зміни є найважливішим аспектом інформації. Щоб вижити на ринку та залишатися конкурентоспроможним, компанії повинні адаптуватися до змін ринку та підтримувати фінансовий стан. Практично, значення інформації прямо пропорційне її ролі в процесі

прийняття рішень управлінням. Розпорядженість інформацією визначає її цінність. Інформація, необхідна для прийняття рішень, значною мірою впливає на процес прийняття управлінських рішень. Основним показником у визначенні економічної безпеки підприємства виступає інформація, оскільки вона стає компонентом виробництва та, подібно до праці, матеріалів і капіталу, дає дозвіл для створення доданої вартості.

Інформація має такі характеристики, як ясність, актуальність, вірогідність, повнота та цінність.

Системний підхід є основою аналітичної обробки інформації, яка дає дозвіл побачити розгорненість і комплексність об'єкта та багатогранність його взаємозв'язків та створення з них єдиної комплексної системи. Вихідні дані та результативна інформація повинні сприяти досягненню основних цілей системи в системному підході. Система створюється відповідно до цих цілей. Окрім цього, система – це набір компонентів і зв'язків, які мають місце при взаємодії між ними, щоб оптимально безпечно керувати економікою компанії.

Аналітична інформація, що об'єднана в систему, має можливість бути використаною для прийняття управлінських рішень, дуже складна.

Отже, взаємозв'язки в потоці інформації все частіше ускладнюються. Разом з цим, потік інформації постійно має тенденцію до збільшення її кількості, що призводить до її надмірності та малої віддачі для прийняття ефективних управлінських рішень. Інформація про здійснення ефективної економічної безпеки компанії досить різноманітна. Це робить її використання більш складною у сфері управління економічною безпекою.

У переважній масі компаній постачають інформацію внутрішні джерела, яку працівники сфери безпеки застосовують для забезпечення економічної безпеки. Створюється служба економічної безпеки підприємства або спеціалізована аналітична група, яка має безпосередньо відповідати за інформаційне забезпечення.

Такі наступні принципи повинні бути основою для розумного розповсюдження інформаційних даних про економічну безпеку підприємства:

- уніфікованість – має на увазі те, що головною задачею для аналітиків мають стати їхні проектні рішення та їх відповідність якомога ширшому спектру поставлених перед ними питань;

- системність, що має ґрунтуватись на встановленні порядку роботи всієї аналітичної інформаційної системи в цілому, а також її ритмічних циклах;

- принцип вирішення нових завдань, який дозволяє підприємствам знаходити та вирішувати нові проблеми, пов'язані з труднощами та ускладненнями зовнішнього середовища;

- принцип першого керівника, який ґрунтується на тому, що перший керівник безпосередньо керує аналітичною роботою на підприємстві, припускаючи, що він буде постійно спрямовувати аналітичний відділ на вирішення нових, більш складних проблем та мати намір вивести компанію на провідну позицію в конкурентному середовищі;

- принцип розвитку – в своїй основі має систему рішення аналітичних завдань та повинен бути розроблений таким чином, щоб він міг бути поповнений і постійно актуалізований, не порушуючи його ефективність;

- принцип сумісності – під час створення системи інформаційні інтерфейси мають реалізовуватись таким чином, щоб вони могли бути синхронними з системами, що відповідають встановленим правилам;

- принцип стандартизації, який стверджує, що при формуванні аналітичних комплексів необхідно раціонально використовувати стандартизовані та уніфіковані елементи, проектні рішення та пакети прикладних програм, особливо ті, які дозволяють створювати економіко-математичні моделі;

- принцип ефективності передбачає досягнення оптимального балансу між витратами та цільовими ефектами, у тому числі кінцевими результатами автоматизації;

- принцип єдиної інформаційної бази, який має вигляд системи, що передумовлює те, що вихідна інформація, яка була введена в систему один раз, може бути повторно використана.

Усі дані повинні бути повними, своєчасними, достовірними, корисними та зручними для розуміння використання. Багато факторів викликають необхідність збору, накопичення та зберігання економічної інформації. До його складу входять час, необхідний для збору та використання інформації для аналізу, а також час її використання.

Потоки інформації не мають системності. Канали, методи збору, зберігання та обробки інформації недосконалі. І це призводить до значного запізнювання та втрати якості інформації, що загрожує бізнесу. Сучасне отримання інформації полягає в її зборі та обробці. Якість використаної інформації напряму залежить від результатів використання аналітичних дослідів, тому насамперед перед їх використанням слід обов'язково зайнятись перевіркою початкових даних.

Щоб провести підготування джерел інформації для аналізу треба виділити два основні етапи: перевірка їх змісту; обробка й вивчення матеріалів. Підготовка матеріалів для того, що проаналізувати економічну безпеку компанії включає в себе перетворення показників у порівняльну форму та спрощення цифрових даних. Для отримання вірних обчислень, коли відбувається аналіз економічних показників, має місце отримання даних з однаковими або подібними показниками.

Найпоширенішими методами в процесі порівняльного методу є наступні: нейтралізація ціннісного фактора, відображаючи різноманітні види об'ємних показників з подібною вартістю; кількісний фактор має бути нейтралізований шляхом оцінки ефективності використання певного типу ресурсу шляхом підрахунку кількох умовних показників, де об'ємний показник залишається незмінним, а розмір ресурсу, який використовується, послідовно змінюється; відбувається нейтралізація впливу.

Єдиний спосіб вимірювання подібних планових, звітних і облікових показників; обрахування їх середньостатистичних обсягів при проведенні визначення послідовності однорідних показників; і, коли це є раціональним, то відбувається замінення абсолютних показників відносними для

покращення візуалізації, наочності та доступності. При проведенні аналізу можна виявити переваги та недоліки інформації, а також те, в якій мірі вона використовується для аналізу та управління економічною безпекою.

Користувачі внутрішньої та зовнішньої сторони використовують дані про економічну безпеку компанії. Якість економічної інформації повинна задовольняти потреби користувачів або бути корисною. Звичайно, управлінський персонал отримує відповідну інформацію під час перерозподілу функцій поміж своїми співробітниками. З цієї причини для кожного керівника мають бути складені посадові інструкції, які описують обов'язки, які він повинен виконувати. Посадові інструкції визначають інформацію, необхідну для того, щоб забезпечити економічну безпеку підприємства.

Економічні показники необхідні мати вигляд системи для того, щоб провести оцінювання та аналіз економічної безпеки підприємства. Зведення показників, ймовірність, систематичність, повнота та автоматизація інформаційної бази економічної безпеки підприємства гарантує наявність та легітимність управлінських рішень. Система показників, в розрізі її розгляду, при наявності основних аналітичних досліджень економічної безпеки, має брати за основу наступні побажання до їх створення:

- система повинна мати один узагальнюючий показник, який залежить від часткових, а також кілька інших (часткових) показників;
- система повинна бути інтегрована, щоб вона могла використовуватися для цільового програмного менеджменту економічною безпекою та побудови ієрархії цілей для підвищення економічних та соціальних показників розвитку компанії;
- ступінь реалізації цих важливих компонентів системи має залежати від необхідного та достатнього рівня економічної безпеки та можливості досягти їх в найближчий період;
- присутність достатніх показників для оцінювання функціональних складових економічної безпеки підприємства;
- перспективи зробити прогноз щодо спрямованої динаміки показників;

- в системі показників, яка використовується для оцінювання та обробки даних економічної безпеки підприємства, мають бути присутні та враховані галузеві характеристики підприємства, його конкурентна стратегія та його стадія життєвого циклу.

Система показників була створена для оцінювання вихідних даних для здобуття необхідного ступеня економічної безпеки підприємства (табл. 3.1) і поточного рівня (табл. 3.2), який би відповідав розробленій концепції для отримання найвищого рівня показників економічної безпеки підприємства.

Таблиця 3.1

Система показників для оцінки основних передумов досягнення певного рівня економічної безпеки підприємства

Підсистеми показників, що характеризують здатності підприємства до:	Показники
1	2
протистояння загрозам	Питома вага в активі балансу необоротних активів
	Питома вага в активі балансу оборотних активів
	Питома вага в пасиві балансу власного капіталу
	Питома вага в пасиві балансу довгострокових зобов'язань
	Питома вага в пасиві балансу поточних зобов'язань
адаптації	Питома вага основних засобів у виробничому потенціалі
	Питома вага виробничих запасів у виробничому потенціалі
	Питома вага незавершеного виробництва в виробничому потенціалі
	Темп зростання фонду оплати праці
	Питома вага заохочувальних виплат і компенсацій в фонді оплати праці
постійного розвитку	Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю
	Питома вага витрат на обчислювальну техніку в загальному об'ємі витрат на інформатизацію
	Питома вага витрат на оплату послуг сторонніх підприємств у сфері інформатизації в загальному об'ємі витрат на інформатизацію
	Коефіцієнт покриття капітальних інвестицій
	Коефіцієнт капітального будівництва
	Питома вага інвестицій на будівництво в загальному об'ємі капітальних інвестицій
	Питома вага інвестицій на придбання нових основних засобів в загальному об'ємі капітальних інвестицій
	Питома вага кадрів, які підготовлені новим професіям
	Питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію

Джерело: [42]

Ухвалення таких систем пов'язане з доцільністю оцінювання та проведення дослідження рівня, якого досягло підприємство в економічній безпеці на даному етапі та його здібності досягнути найвищого рівня безпеки на протязі найближчого проміжку часу.

Таблиця 3.2

**Система показників для оцінки поточного рівня
економічної безпеки підприємства**

Підсистеми показників, що характеризують результати діяльності підприємства, зокрема:	Назва показника	Розрахункова формула
1	2	3
фінансово-економічну стійкість підприємства	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал (П1 + П2) / Валюта балансу
	Коефіцієнт фінансового ризику	$(П3 + П4 + П5) / (П1 + П2)$
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти / (поточні зобов'язання + ДМП)
	Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	$((\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}) + \text{ВМП}) / (\text{Поточні зобов'язання} + \text{ДМП})$
	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$(\text{Оборотні активи} + \text{ВМП}) / (\text{Поточні зобов'язання} + \text{ДМП})$
	Коефіцієнт маневреності	$(П1 + П2 - А1) / (П1 + П2)$
стабільність та безперервність виробничої діяльності підприємства	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції / Середній розмір оборотних активів
	Тривалість одного обороту оборотних активів	Відношення кількості днів в періоді, який аналізується, до коефіцієнта оборотності
	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	Собівартість реалізованої продукції
	Адміністративні витрати, тис. грн	Адміністративні витрати
	Витрати на збут, тис. грн	Витрати на збут
	Матеріальні витрати, тис. грн	Матеріальні витрати
	Витрати на оплату праці, тис. грн	Витрати на оплату праці

1	2	3
	Матеріалоемність	Матеріальні витрати / Виручка від реалізації продукції
	Енергоемність	Витрати на тепло та електроенергію / Виручка від реалізації продукції
	Виробничий потенціал	Основні засоби + незавершене виробництво + виробничі запаси
	Фондоозброєність праці	Залишкова вартість основних засобів / Чисельність робітників
	Трудомісткість	Фонд робочого часу / Виручка від реалізації продукції
ефективність використання ресурсів підприємства	Рентабельність продажу, %	Валовий прибуток / Чистий дохід від реалізації продукції
	Рентабельність активів, %	Чистий дохід / Активи підприємства
	Сума вивільнених коштів у процесі прискорення оборотності оборотних активів	<u>Тривалість одного обороту в звітному періоді – Тривалість одного обороту в базисному періоді) / Одноденний об'єм реалізації продукції</u>
	Коефіцієнт придатності нематеріальних активів	Відношення залишкової вартості НА до первісної вартості НА
	Коефіцієнт зношеності нематеріальних активів	Відношення зношеності НА до первісної вартості НА
	Фондовіддача	Дохід (виручка) від реалізації продукції / Середньорічна вартість основних засобів
	Показник виходу придатного продукту з використаної сировини	<u>Готова продукція / Матеріальні витрати</u>
	Коефіцієнт зношеності основних засобів (ОЗ)	Сума зношеності ОЗ / Первісна вартість ОЗ
	Коефіцієнт придатності основних засобів	Залишкова вартість ОЗ / Первісна вартість ОЗ
	Рентабельність за операційною діяльністю, %	Дохід від операційної діяльності / чистий дохід від реалізації продукції
	Коефіцієнт затоварювання готовою продукцією	Готова продукція / Виручка від реалізації продукції
	Коефіцієнт плинності кадрів	Кількість звільнених за всіма причинами / Середньообліковий склад персоналу
	Коефіцієнт динаміки середньооблікового складу персоналу	(Прийнято – Вибуло) / Середньообліковий склад персоналу

1	2	3
	<u>Питома вага простоїв у фонді робочого часу</u>	Простої / Фонд робочого часу
	<u>Питома вага неявок у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день у фонді робочого часу</u>	Неявки в зв'язку з переведенням на скорочений робочий день / Фонд робочого часу
	<u>Питома вага неявок з дозволу адміністрації в фонді робочого часу</u>	Неявки з дозволу адміністрації / Фонд робочого часу
	<u>Питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію</u>	Чисельність працівників, які підвищили кваліфікацію / Середньообліковий склад персоналу
	Продуктивність праці	Дохід (виручка) від реалізації продукції / Середньообліковий склад персоналу
	Темп зростання персоналу	<u>Чисельність персоналу в звітному періоді / чисельність персоналу в попередньому періоді</u>
	<u>Коефіцієнт придатності нематеріальних активів</u>	<u>Відношення залишкової вартості НА до первісної вартості НА</u>
	<u>Коефіцієнт зношеності нематеріальних активів</u>	<u>Відношення зношеності НА до первісної вартості НА</u>

Джерело: розроблена автором на основі [42]

Найбільшу стабільність підсистеми технічної та технологічної безпеки значною мірою визначає діяльність виробничого підприємства, тому вивчення зазначених питань є головним і актуальним.

Усі компоненти повинні бути враховані синхронизовано, вони мають бути комплексними та правильно обраними. Водночас, варто брати до уваги усі вимоги, включаючи конфіденційність даних, вибір методів, створення системи показників і економічну безпеку підприємства.

Рівень відповідності при визначенні економічної безпеки підприємства, яка існує на виробництві, залежить від вчасного виявлення загроз і вірно обраного способу вимірювання їх прояву, тобто системи індикаторів. Також він залежить від комплексу обов'язкових передумов для їх виявлення та усунення загроз, відповідних масштабів і типів.

Одним із завдань моніторингу економічної безпеки підприємства є ви-

значення його становища за допомогою комплексу вимірювань, які враховують унікальні галузеві характеристики конкретного підприємства, які мають стратегічне значення.

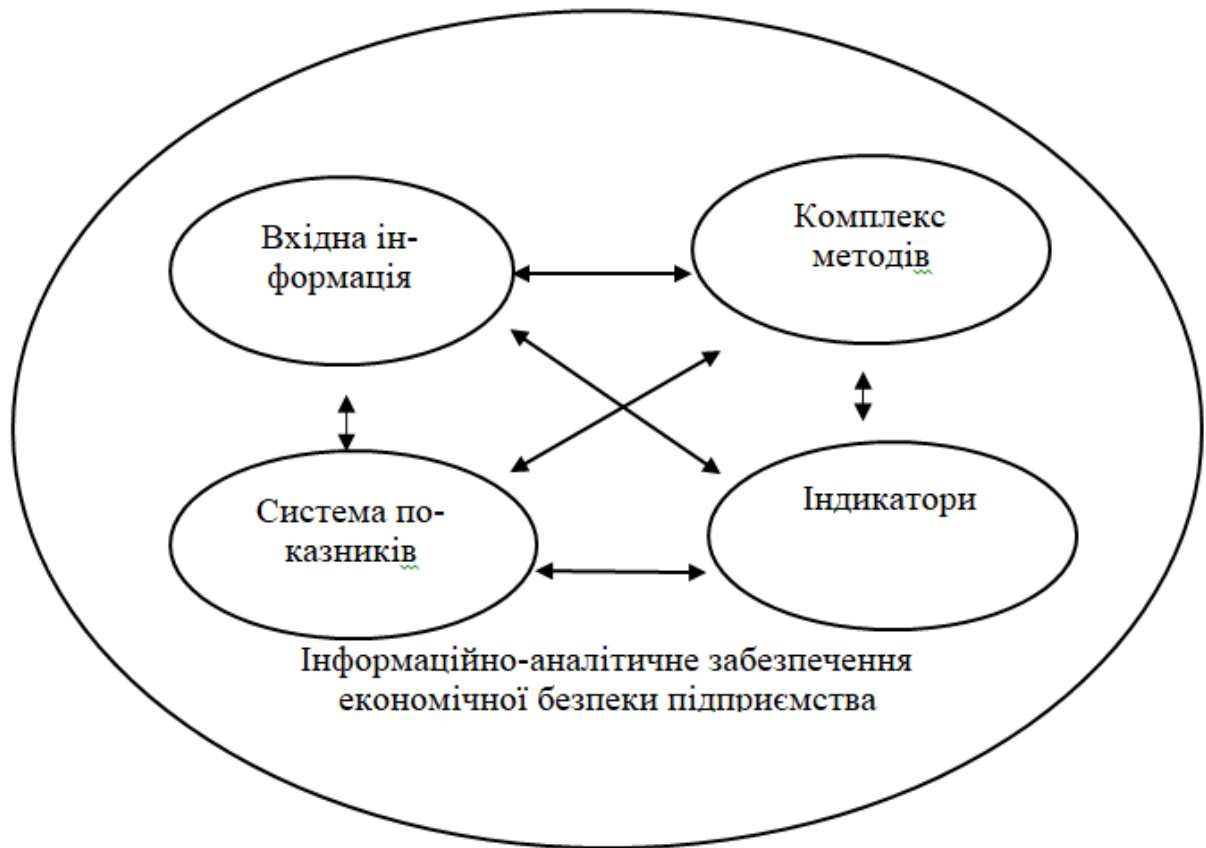


Рис. 3.1. Взаємозв'язок та взаємообумовленість складових інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства

Джерело: [розроблена автором]

У випадках, коли використовується подібна методика для створення методу кількісних і якісних показників економічної безпеки на рівні підприємства, слід враховувати наступні головні показники:

а) показники виробництва:

- динаміка виробництва (підвищення, спадання, сталий стан, ритм зміни);
- загальний рівень завантаження виробництва;
- доля НДДКР у визначеному об'ємі праці;

- доля НДР у повному об'ємі НДДКР;
- швидкість реінновації найважливіших виробничих фондів;
- стійкість процесу виробництва (безперервність, рівень навантаження протягом визначеного часу) ;
- визначення конкурентоздатності товару;
- промисловий запас та розподіл за віком парку транспорту та спорядження;

б) економічні показники:

- узагальнена величина очікуваного виторгу, відомого як “портфель замовлень”;
- реальна величина фінансування, яка необхідна для підтримки та зростання наявного ресурсу;
- ступінь нововведеної активності (обрахування вкладень у нововведення);
- ступінь прибутковості виробництва;
- капіталоемність виробництва та його фондівдача;
- старі борги кредиторів і дебіторів;
- оцінка забезпеченості виробництва власними осередками фінансування оборотного капіталу, матеріалів і енергоносіїв;

в) громадські показники:

- обсяг виплати праці щодо середніх даних по індустрії чи виробництва загалом;
- ступінь заборгованості по оплаті праці;
- втрати відпрацьованих трудових годин;
- склад кадрових працівників (за віком, за кваліфікацією).

Згідно зособливостями підприємства стан економічної безпеки можна класифікувати таким чином:

а) нормальний рівень, якщо показники економічного захисту знаходяться в межах допустимих значень, а міра застосування фактичного потенціалу знаходиться недалекою за значенням від еталонних нормативів

площин та виробничих потужностей;

б) передкризовий, коли було перевищено бар'єрні показники, а інші індикатори наближаються до своїх критичних значень, але при цьому були збережені технічні та технологічні можливості для покращення пропозицій і способів їх досягнення методом впровадження міроприємств, спрямованих на запобігання ризикам на підприємстві; попередження загроз, що виникають на підприємстві;

в) кризовий, коли керівник бачить признаки необоротності зниження виробництва, а також деякої втрати можливостей через вичерпання технічних ресурсів обладнання та приміщень, зменшення кількості робітників, і коли бар'єрні значення переважного головних (як бачать експерти) індикаторів економічної безпеки стають значно більшими;

г) критичний, якщо руйнуються більшість перешкод, які відділяють нормальний і кризовий стан розвитку виробництва та значне зниження можливостей стає неодмінним та фатальним.

Для створення системи показників можна використовувати факторний аналіз або підбір кількох важливих показників, які є функціональними компонентами економічної безпеки компанії.

Динаміку результатів індикатора P_i оцінюється в діапазоні $0 < x_i < 1$ і ці значення можна проаналізувати, розглянувши нижче наведене співвідношеннями:

$$x_{in}, \text{ якщо } (1 + s) P_{i\bar{b}} < x_i < 1,$$

$$x_{in\kappa}, \text{ якщо } P_{i\bar{b}} < x_i < (1 + s) P_{i\bar{b}},$$

$$x_i = x_{i\kappa}, \text{ якщо } (P_{i\bar{b}} < x_i < (1 - s) P_{i\bar{b}}),$$

$$x_{i\kappa p}, \text{ якщо } 0 < x_i < (1 - s) P_{i\bar{b}}.$$

Тут s – гарниця бар'єрного результату показника, що має вигляд, припустимо, $s = 0,15$; стан підприємства визначається наступним чином: н - нормальний, пк – передкризовий, к – кризовий, кр – критичний.

Наступна умова стане критерієм оцінки стану виробництва та має

відповідати вимогам економічної безпеки $S_n > S_{pk} > S_{kr}$, де S_n – площа багатокутника при нормальному або передкризовому розвитку виробництва; S_{pk} – площа багатокутника в кризовій або пороговій зоні стану виробництва; S_{kr} – площа багатокутника у критичній мірі становища виробництва.

Аналізатором формування економічної безпеки підприємства за індикаторами виступає графічний метод. Часто недооцінюється важливість розгляду результатів в графічному вигляді та порівняльний аналіз результатів індикативного аналізу та дослідженню економічних перевірок, висновків, оцінювання, доказів та втілення їх в практику. Він покращує розуміння показників і прискорює отримання кількісних і якісних результатів. Ці результати є важливіми для наявної, термінової та загальної оцінки, що свідчать про узгодженість різноманітних чинників, які повинні передбачити наявне становище і план розвитку компанії.

Графік показує поточний стан підприємства та стан безпеки. Використовуючи подібні дані про конкуруючі або суміжні підприємства, є можливість порівняти досліджуване підприємство з іншими підприємствами та оцінити його відносні переваги та недоліки. Також можна порівнювати і сполучати можливості підприємств-конкурентів або порівняти стан підприємства протягом років і достовірно оцінити, прогресує чи деградує підприємство, виявляючи небезпечні відхилення від нормального функціонування.

Для оцінки стану економічної безпеки країни використовують такі методи: моніторинг основних соціально-економічних показників і співставлення їх із загальносвітовими граничними значеннями; експертна оцінка; аналіз і обробка сценаріїв; оптимізація; теоретико-ігровий; багатовимірний статистичний аналіз; і теорія штучних нейронних мереж.

В більшості випадків деякі з них можна використовувати для оцінки економічної безпеки підприємства на макро- та мезорівнях та ієрархіях в економічному керуванні. Разом з цим, він включає спостереження за основними соціально-економічними показниками, збір даних за списком функцій, які можуть бути використані під час визначення економічної безпеки підприємства.

Пропонується включити до них показники ресурсних можливостей та потенціалу його перспектив; ефективність залучення можливих ресурсів, капіталу та праці, а також його відповідність обсягу в найрозвиненіших і найсучасніших країнах, має оцінитися рівень загроз, пов'язаних із зовнішніми та внутрішніми джерелами; конкуренто-спроможність економіки; цілісність територій та економічних зон; суверенітет і незалежність.

Для проведення цієї оцінки, країни класифікуються за рівнем сформованості сприятливого економічного середовища для підприємницької діяльності. Прикладами рейтингів країн є рейтинги країн Світового банку. Метод аналізу та обробки сценаріїв дозволяє проводити багатоваріантний ситуаційний аналіз системи економічної безпеки підприємства, що базується на прогнозуванні можливих змін ситуації.

Розрахунки, які проводяться в рамках цього методу, доцільно здійснювати методом економіко-математичного моделювання. Також варто звернути увагу, що використання цієї стратегії повинне дозволити прогнозувати ефект та підсумки прийняття рішень органами державного управління. Це також дозволяє приймати найкращі із запропонованих варіантів.

Теоретико-ігрові методи використовуються для вирішення конфліктів з присутністю не однієї, а декількох боків конфлікту, враховуючи, як вони пов'язані один з одним. Цей підхід використовується для оцінювання стану економічної безпеки підприємства, моделюючи наявні та перспективні заходи та їх використання у формі гри.

Багатовимірний статистичний аналіз (кореляційний, регресійний, коінтеграційний, компонентний, факторний, кластерний, аналіз часових рядів та ін.) дозволяє обраховувати зміни в показниках розвитку економічної безпеки підприємства. Ці методи базуються на закономірностях змін статистичних даних у колишньому часі та передбачення дій по змінам у майбутньому. Автори вважають, що згадані раніше методи є базою методології, яка забезпечує роботу по оцінюванню міри економічної безпеки бізнесу. Так, вони вважають, що цей вибір виявився найбільш вдалим та прийнятним.

Основою цього погляду є те, що категорія економічної безпеки підприємства має розвиток протягом певного історичного часу, залежить від кількісних і якісних факторів, а також від тих факторів, які неможливо порівняти і є поліфакторною.

Щоб оцінити рівень економічної безпеки підприємства, має бути застосована методологія теорії штучних нейронних мереж, оскільки вони мають більше варіантів для моделювання складних нелінійних зв'язків та вирішення труднощів в різнорозмірності.

Також, не менш значущим є те, що при оцінці рівня економічної безпеки підприємства було б вірним використовувати як традиційні, так і новітні методології, включаючи ситуаційний і евристичний аналіз, компаративний, політичний та економічний аналіз, логіко-структурне моделювання, стратегічний аналіз і прогнозування. Однак, зазначені методи є, швидше, доповненням до основних. Щоб побачити загальні результати аналізу соціально-економічних показників варто використовувати методи евристичного, ситуаційного, компаративного політичного і економічного аналізу; такі методи, як логіко-структурне моделювання, стратегічний аналіз та прогнозування, дадуть змогу зробити висновки за результатами багатовимірних статистичних досліджень, наприклад, у документах програмно-цільового характеру.

Вчені використовують багато різних методів для оцінки економічної безпеки підприємства. Обрати правильний підхід для проведення оцінки має вирішальне значення.

При розрахунку інтегрального показника рівня економічної безпеки підприємства використовується метод експертних оцінок для визначення коефіцієнтів значущості функціональних компонентів. Рейтинги регіонів визначаються завдяки використанню методів експертних оцінок, а рейтинги регіонів за рівнем економічної безпеки визначаються на міжнародному рівні.

Оптимізаційний метод - це метод прогнозування найбільш підходящої сукупності ресурсів, щоб покращити стан економічної безпеки компанії. Він має застосовуватись при обранні найбільш вдалої сукупності ресурсів для

підвищення економічної безпеки підприємства.

При розв'язуванні багатостороннього конфлікту, застосовується теоретико-ігровий підхід. Ігрові моделі демонструють, як краще забезпечити фінансову безпеку компанії. Метод аналізу та опрацюванні різних варіантів дає змогу здійснювати багатоваріантний ситуаційний аналіз системи економічної безпеки підприємства, який базується на прогнозуванні можливих змін ситуації.

Для оцінки ризиків підприємства використовується статистичний метод, який співвідносить збитки підприємства, порівняно з його ризиками. Коли підприємство ставить на ризик все своє майно, це називається максимальним ризиком.

Коли деякі види ризику виявляються протягом певного періоду часу, то можна використовувати методи екстраполяції для зпрогнозування рівня ризику на наступні періоди часу, вибравши відповідний тип апроксимації.

Аналіз доцільності витрат, метод оцінки фінансової стійкості, який дасть змогу порівняти ступінь ризику та вид фінансової стійкості підприємства. Головною функцією даного методу є те, щоб оцінити тип фінансової стійкості інноваційного проекту до його впровадження та після його введення в дію, треба визначити, чи доцільно витратити гроші на проект.

В процесі впровадження інвестиційних та інноваційних проектів використовується аналітичний метод вивчення підприємчих ризиків. Для проекту визначаються період окупності, абсолютний купівельний прибуток, рівень внутрішнього прибутку та коефіцієнт його дохідності. Метод аналізу чуттєвості використовується для того, щоб позначити рівні беззбитковості роботи підприємства. Він розраховує найбільш значимі показники об'єму виробництва продукцій, вартість матеріалів та об'єму продукції у випадку, якщо ціни зміняться. Побудова «дерева» рішень є основою для аналізу ризиків підприємства; ймовірність ризиків визначається за допомогою теореми Байєса. Методи багатовимірною статистичного аналізу широко використовуються для оцінювання та аналізу економічної безпеки

підприємства. Зазначимо, що найбільший ефект для вивчення соціально-економічних процесів має кількісний інструмент, що позначений декількома показниками. Наприклад, кластерний аналіз, таксономія, розпізнавання образів, факторний аналіз і методи побудови штучних нейронних мереж.

Метод стохастичного факторного аналізу застосовується для виявлення невидимих факторів, що мають вплив на економічну безпеку підприємства. Базуючись на методі факторного аналізу можна визначити лише апостеріорно. Зменшення великої кількості факторів, які взаємопов'язані, на порівняно невелике число факторів, які не взаємопов'язані, є основною концепцією факторного аналізу. Редукція ознакового простору – це метод виявлення його основних компонентів.

Основною ціллю та завданням кластерного аналізу є виявлення таких однорідних підмножин у базі багатомірних даних, щоб об'єкти в групах були схожі один на одного та відповідали завданню дослідження, а об'єкти в різних групах були різними. Стосовно концепції «подібності», об'єкти знаходяться близько один до одного у багатомірному ряді визначень і її завданням є виокремлення в цій площині найбільшої повноти об'єктів, що є схожими за ознаками групами, або кластерами. Формування певного ряду кластерів інженером, а не технікою, виступає головним суб'єктивним фактором кластерного аналізу. Своєчасне виявлення та застосування спільних порівняльних тенденцій розвитку ступеня отриманих результатів на підприємстві, виділяючи циклічні, сезонні та випадкові компоненти, є важливим важелем досягнення високого ступеня економічної безпеки.

Все, включаючи підприємства, розвивається циклічно. Урахування зміни циклів показника результативності економічної безпеки підприємства дозволить швидко впроваджувати різні види інновації, підвищувати кваліфікацію персоналу, підвищувати якісні показники виробляемого товару і визначити, яку кількість продукції в даний час вимагає ринок попиту. Це дозволить підприємству підготуватися до спаду.

ВИСНОВКИ

Фінансова та економічна стійкість бізнесу стає все більш важливою в сучасних ринкових умовах, особливо в контексті зростання кризових ситуацій. Вітчизняні підприємства завжди недооцінювали цю діяльність і вважали, що правоохоронні органи повинні займатися цією справою. Однак реальність життя та світовий досвід показують, що в компаніях, де існує ефективна система фінансово-економічної безпеки, ймовірність вчинення правопорушень як працівниками, так і сторонніми сторонами значно нижча.

Економічна безпека – це поєднання різних елементів, спрямованих на усунення фінансових і економічних загроз функціонуванню та розвитку підприємництва, а також гарантування стабільності його фінансової сфери та незалежності, високого рівня технологічних можливостей, оптимальності та достатньої результативності організаційного складу, захисту правової діяльності, інформаційних матеріалів, безпеки працівників, коштів, обладнання та комерційної таємниці.

Метою стратегічного управління економічною безпекою підприємства є впровадження заходів для досягнення найбільшої стабільності функціонування підприємства та намагання створити умови для подальшого фінансово-економічного зростання шляхом запобігання внутрішнім і зовнішнім небезпекам.

Для вивчення стану фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Кіровоградобленерго» на робочому місці ми проаналізували структуру компанії та основні фінансово-економічні показники, які безпосередньо впливають на рівень забезпечення економічної безпеки.

Об'єднана енергетична система (ОЕС) України є фундаментом електроенергетики нашої держави. ОЕС забезпечує внутрішніх споживачів електроенергією, має взаємозв'язки з енергосистемами інших держав і забезпечує експорт, імпорт і транзит електроенергії.

ПрАТ "Кіровоградобленерго" виконує функції передачі електроенергії

мешканцям регіону локальними електромережами та забезпечення електроенергією за встановленим тарифом. Це сучасний, потужний і прибутковий бізнес.

Підприємства, які транспортують електричну енергію через електричні мережі на основі договору, відомі як постачальники електричної енергії.

ПрАТ "Кіровоградобленерго" складається з 4 районів електромереж, які є відособленими підприємствами без юридичної особи. ДП "Енергоринок" є основним постачальником електроенергії для ліцензованої діяльності ПрАТ "Кіровоградобленерго", що забезпечує 98,2 відсотка усієї купованої електроенергії.

Згідно з результатами діяльності, у 2019 році прибуток від реалізованої продукції підвищився на 150025 грн, якщо порівнювати з 2018 роком, у 2020 році порівняно з 2019 роком зріс на 179260 грн, у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 61596 грн, у 2022 році порівняно з 2021 роком зріс на 181267 грн, а в 2022 році порівняно з 2018 роком зріс на 572148 грн

У 2019 році чистий дохід від реалізації продукції зріс на 125021 грн, якщо порівняти з 2018 роком. У 2020 році він зріс на 149383 грн порівняно з 2019 роком. У 2022 році він зріс на 151056 грн порівняно з 2021 роком. У 2022 році він зріс на 476790 грн порівняно з 2018 роком.

Інші фінансові доходи в 2019 році зменшилися на 14477 грн порівняно з 2018 роком. У 2020 році вони зросли на 12642 грн порівняно з 2019 роком. У 2021 році вони зменшилися на 15089 грн порівняно з 2020 роком. У 2022 році вони зменшилися на 769 грн порівняно з 2021 роком. У 2022 році вони зменшилися на 17693 грн порівняно з 2018 роком.

Згідно з показниками ліквідності, у 2019 році коефіцієнт забезпечення власними коштами збільшився на 2,53 порівняно з 2018 роком; у 2020 році він зменшився на 1,54 порівняно з 2019 роком; у 2021 році він зменшився на 2,72 порівняно з 2020 роком; і у 2022 році він збільшився на 0,34 порівняно з 2021 роком, але знизився на 1,39 порівняно з 2021 роком.

Коефіцієнт фінансової автономії (стабільності) у 2019 році зріс на 0,02

порівняно з 2018 роком, зріс на 0,15 порівняно з 2019 роком, зріс на 0,17 порівняно з 2020 роком, зменшився на 0,05 порівняно з 2021 роком, а порівняно з 2018 роком зріс на 0,29.

Якщо поглянути з іншої позиції, можна побачити, що у 2019 році коефіцієнт забезпечення власними коштами збільшився на 2,53 порівняно з 2018 роком, тоді як у 2020 році він зменшився на 1,54 порівняно з 2019 роком, тоді як у 2022 році він збільшився на 0,34 порівняно з 2021 роком, а порівняно з 2018 роком він зменшився на 1,39.

Система економічної безпеки підприємства складається з організованих стратегічних, тактичних і оперативних заходів, спрямованих на захист підприємства від загроз, як внутрішніх, так і зовнішніх, а також на створення унікальних здатностей протистояти цим загрозам у найближчий період.

Основні завдання, які виконує відділ економічної безпеки підприємства:

- забезпечення безпеки виробничо-господарських процесів та захисту інформації, що є комерційною таємницею;
- організація процесу юридичного та інженерного захисту комерційних секретів підприємства;
- попередження незаконного доступу до інформації, що є комерційною таємницею;
- створення системи діловодства, яка перешкоджає отриманню інформації, що є комерційною таємницею;
- віднаходження і обмеження потенційних шляхів просочення назовнісекретної інформації в процесі роботи та в загрозливих, критичних ситуаціях;
- складання та введення в дію безпекового режиму всіх видів діяльності, що виключає проведення зустрічей, переговорів та нарад в рамках ділового співробітництва з іншими партнерами;
- гарантування безпеки приміщень, обладнання, офісів, виробленого продукту та засобів технічного призначення, що є важливими та

необхідними для створення продукцій або інших операцій підприємства; Забезпечення діяльності щодо гарантування недоторканості керівництва підприємства та його ключових управлінських робітників і спеціалістів в різних сферах діяльності;

- оцінка маркетингових обставин та незаконних дій конкурентів і всіх тих, хто завдає шкоди підприємству.

В результаті аналізу можна підсумувати, що компанія веде прибуткову діяльність і має розвинену систему фінансово-економічної безпеки.

Для подальшого покращення системи економічної безпеки необхідно вжити таких заходів, як:

1. Розробка та кваліфікована реалізація стратегії економічної безпеки, щоб забезпечити ефективність даної системи не лише в оперативному плані, але й ідентифікувати основні загрози для підприємства в майбутньому та організувати системні заходи щодо зменшення ризиків від цих загроз.

2. Для гарантування правильного та стабільного планування та ефективного спостереження за результатами діяльності підприємства, необхідно створення та впровадження системи інформаційного забезпечення стратегічного управління економічною безпекою. Для оцінки рівня економічної безпеки підприємства, показники мають регулярно моніторитися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Т.Є. Аналіз економічної безпеки діяльності підприємства як економічної категорії / Т.Є. Андрєєва, Т.Е. Петровська, І.Г. Грицькова // Коммунальное хозяйство городов. - 2019. - № 87. - С. 219-224.
2. Азаренков Г. Ф. Економічний аналіз. Навч. посібник. Ч. 2/Г. Ф. Азаренков, З.Ф.Петряева, Г. Г. Хмеленко.— Харків: Вид. ХНЕУ,2004.— 232 с.
3. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем: Монографія / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець. – 2019. – 432 с.
4. Андрощук Г. А. Економічна безпека підприємства: захист комерційної таємниці /Г. А. Андрощук, П. П. Крайнев. - К.:Видавничий Дім «Ін Юре», 2012. - 398с.
5. Аніщенко І. В.Оцінка ефективності реалізації та фінансове забезпечення програм розвитку малого бізнесу в регіоні/ І. В.Аніщенко, Ю. Б. Пінчук//*Економіка та держава*, 2005. - № 10. – С. 29-33.
6. Ареф'єва О. В.Наукові основи формування економічної безпеки підприємств/Олена Володимирівна Ареф'єва – К. : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2013. – С.49-53.
7. Ареф'єва О.В.Суперечності розвитку як основне джерело загрози безпеці рівноваги економічних систем / О. В. Ареф'єва, О. С. Шнипко // *Актуальні проблеми економіки*. -2016.- № 3 (57). -С. 57-63.
8. Амосов // Проблеми економіки. — 2011. — №4. — С. 76—80. 12. Лойко В.В. Загрози економічній безпеці промислового підприємства промислового підприємства: сутність та класифікація / В.В. Лойко // *Ефективна економіка*. – 2015. – № 10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
9. Бабіна Н. О. Економіко-фінансова безпека підприємств України як елемент фінансової безпеки держави в контексті інтеграційних процесів / Н. О. Бабіна, Н. В. Зачосова // Управлінський аспект забезпечення фінансової

безпеки України : колективна монографія / за ред. О. В. Черевка. – Черкаси : Видавець Ю. А. Чабаненко, 2018. – С. 185-206.

10. Баженова О. В. Застосування системного підходу до аналізу економічної безпеки держави/Олена Володимирівна Баженова//Вісн. КНУ, сер. Економіка. – Вип. 66-67. К.:ВПЦ КНУ, 2013. –С. 122-124.

11. Баженова О. В. Методика визначення оцінки економічної безпеки держави/Олена Володимирівна Баженова//Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні:зб. наук. пр. за заг. ред. А.В.Шегди. – Вип. 3. – К.:ВПЦ КНУ, 2013. –С. 4-9.

12. Баяндін Н.І. Технології безпеки бізнесу: введення в конкурентну розвідку: Навчально-практич. посібник.-К.: МАУП, 2012.

13. Білошкурська Н. В., Білошкурський М. В. Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 2. С.85–89

14. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: Монографія. – Львів: Арал, 2018. –384с.

15. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2014. – 480с.

16. Воронкова А.Е., Вечерковські Р.З., Воронков Д.К., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Діагностика стану підприємства: теорія і практика/Харківський національний економічний ун-т/ А.Е.Воронкова (заг.ред.).-Х.:ВД«ІНЖЕК», 2016. –447с.

17. Гаруст Ю. Фінансово-економічна безпека підприємства АПК : теоретико-правові аспекти / Ю. Гаруст, А. Перелазний // Форум права. – 2015. – № 5. – С. 39–44.

18. Гичева Н.Ю. Діагностика економічної безпеки підприємства//Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 247: В 4 т. Том IV. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. –С. 634-636.

19. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»/Київський

нац. ун-т технологій та дизайну/ К. С.Горячева. - К., 2006. – 16 с.

20. Гриньова В.М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: (Монографія)/ В.М. Гриньова, О.С.Попов. – Харків.: Вид. ХДЕУ, 2013. – 324с.

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

22. Економіка підприємства: Підручник /За заг. ред. С.Ф.Покропивного.- К: КНЕУ, 2001. –526 с.

23. Економічний аналіз /За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка.– К.: КНЕУ, 2001. –540с.

24. Журавель М. Ю., Полозова Т.В., Стороженко О. В. Оцінка рівня силової безпеки підприємства: практичні аспекти. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. Вип. 37. С.191–193.

25. Іващенко Г. А.Ідентифікація дефініції «економічна безпека підприємства»/Г. А. Іващенко, О. Ф. Ярошенко//*Науковий журнал «Бізнес Інформ»*. №9, Харків, 2013. –С.129 – 131.

26. Кірієнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства:автореф. дис. на здобуття наук, ступня канд. екон. наук:спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва»/Київський нац. екон. ун-т/ А. В.Кірієнко. - К., 2012. – 19 с

27. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : [монографія] / Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. - К.:Лібра, 2013. - 280с.

28. Куліков П.М. Економіко-математичне моделювання фінансового стану підприємства:навчальний посібник/П. М. Куліков,Г. А. Іващенко.– Харків: ВД «ІНЖЕК», 2019. – 152с.

29. Лоханова Н.О. Система управління станомекономічної безпеки підприємства:проблемні питання, концепція розвитку / Н. О. Лоханова // *Економіст*. - 2015. - № 2. - С. 52-56.

30. Основи створення комплексної системи економічної безпеки підприємства: теоретичний аспект [Електроний ресурс]/Коваленко К.В. – Режим доступу до статті <http://www.nbuv.gov.ua>

31. Обиденко Г. О. Наукові підходи до визначення фінансової складової економічної безпеки підприємств. Матеріали VII Міжвузівської науково-практичної конференції викладачів та студентів «Фінансово-економічні засади розвитку підприємництва», 19 листопада 2019 р., м. Львів. С. 172-175 (0,20 умов. друк. арк.)

32. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: наукове видання/І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іващенко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. – 208 с

33. Офіційний сайт Міністерства економіки України. режим доступу: http://me.kmu.gov.ua/control/ru/publish/article?art_id=76295&cat_id=38906

34. Петряєва З. Ф. Фінансовий аналіз діяльності підприємства. Навчальний посібник – Харків: Вид. ХДЕУ, 2012. - 184с.

35. Подлужна Н.О. Вибір критерія економічної безпеки підприємства/ Н. О. Подлужна // Наукові праці Донецького державного технічного університету.- 2002. -№ 46. - С 10-16.

36. Станкевич Н.А. Сутність економічної безпеки підприємства / Н.А. Станкевич, О.О. Карплюк // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки». – Житомир : ЖДТУ, 2016. – С. 207-208.

37. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз : [навч. посіб.] / Тарасенко Н. В. - [3-є вид., перероб.]. - Львів: «Новий світ - 2000», 2014. -С. 43-46.

38. Ткаченко А. М. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2010_1/21.pdf

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

40. Управління фінансово-економічною безпекою: навчальний посібник /

[О.А. Кириченко, П.Я. Пригунов, Л.В. Гнилицька та ін.]. - К.: Дорадо, 2010. – 480 с.

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

42. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук ; за ред. Т. Г. Васильціва. – Львів : Ліга-Прес, 2012. – 386 с.

43. Черевко О. В. Принципи управління фінансовою безпекою підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Черевко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=33>.

44. Череп О. Г. Управління фінансово-економічною безпекою підприємств в Україні / О. Г. Череп, З. П. Урусова, А. А. Урусов // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 3(61). – С. 328-330.

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

46. Щербина С. В. Державна політика у сфері забезпечення екологічної безпеки виробництва та реалізації агропродовольчої продукції / С. В. Щербина // Державне управління: теорія та практика. - 2013. - № 2. - С. 108-116. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_

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

48. <https://kiroe.com.ua/dlya-aktsioneriv-ta-stejkholderiv/> Офіційний сайт ПрАТ «Кіровоградобленерго»