

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

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

_____ Олександр ЛЕВЧЕНКО
„___” _____ 20__ р.

Випускна кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Механізм управління економічною безпекою
виробничого підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу,
групи, УФЕБ-20М
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Управління фінансово-економічною
безпекою»

_____ Виноградова Катерина Олександрівна
(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.пед.н., доцент Липчанський В.О.
(прізвище, ініціали, підпис)
(прізвище, ініціали, посада)

Рецензент Шалімова Н.С. д.е.н., професор
(прізвище, ініціали, посада)

Рецензент Директор ПрАТ «Акумуляторний
завод «Сада»» Михальчук О.В.
(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2021 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Основні підходи до визначення поняття та сутності економічної безпеки виробничого підприємства	7
1.2. Концепції управління економічною безпекою виробничого підприємства	20
1.3. Методика проведення дослідження управління економічною безпекою виробничого підприємства	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРАТ «АКУМУЛЯТОРНИЙ ЗАВОД «САДА»»	38
2.1. Оцінка діяльності та організаційної структури управління виробничим підприємством в контексті забезпечення економічної безпеки	38
2.2. Характеристика економічних та фінансових індикаторів стану економічної безпеки виробничого підприємства	42
2.3. Оцінка економічної безпеки ПрАТ «АЗ «САДА»»	48
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	52
3.1. Методичні засади здійснення моніторингу економічної безпеки виробничого підприємства	52
3.2. Розробка та застосування механізму управління економічною безпекою виробничого підприємства	61
3.3. Концепція оцінки економічної ефективності вдосконалення механізму управління економічною безпекою виробничого підприємства	67
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна економіка характеризується високим рівнем динамічності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, що впливають на можливість їхнього стабільного розвитку. Безліч підприємств за даними української статистики останні роки були близькі до ситуації банкрутства. Оцінка, відстеження показників, що характеризують рівень економічної безпеки, та оперативне управління ними є актуальним завданням сучасних підприємств.

На рівень економічної безпеки підприємства впливає безліч складових: ефективність виробництва, ефективність управління, інформаційна безпека та ін. Значення інформаційної безпеки у сучасному світі різко зросло у зв'язку з розвитком інформаційних технологій.

Оцінка економічної безпеки в виробничій компанії може бути проведена в відповідності з показниками, як джерела інформації для розрахунку яких легко доступні. Це показники ефективності виробництва: рентабельність виробництва, продуктивність праці, плинність кадрів, загальна економічна рентабельність, коефіцієнт економічного зростання, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати та ін.

Підтримка економічної безпеки підприємства потребує постійного моніторингу факторів її формування та факторів ризику діяльності. Необхідність оперативного реагування керівництва на погіршення фінансово-економічного становища підприємства очевидна, з метою чого проведення оцінки рівня економічної безпеки підприємства на певну дату та аналіз його динаміки буде обґрунтуванням відповідних управлінських рішень, що розробляються та приймаються.

Питання оцінки економічної безпеки підприємства досліджено у працях багатьох вчених, серед яких такі, як Бадаєва О.М., Володіна І.Г.,

Голухов В.М., Гончаренко Л.П., Резнік С.Д., Рейхарт Д.В., Сорокіна О.М., Шиленко Ю.В., Шлендер П.Е., Цупко О.В.

Економічна безпека виробничого підприємства – це певний стан, що характеризується таким рівнем показників ефективності його діяльності, що дозволяє йому функціонувати та стабільно розвиватись.

Метою дослідження є обґрунтування та розробка заходів щодо підвищення ефективності механізму управління економічною безпекою виробничого підприємства. Для досягнення поставленої мети у дослідженні вирішено такі завдання:

- розкрито сутність економічної безпеки виробничих підприємств та роль у її забезпеченні управління діловою активністю;
- проведено аналіз факторів ризику діяльності виробничого підприємства;
- розглянуто основні концепції управління економічною безпекою виробничого підприємства;
- досліджено особливості методики проведення дослідження управління економічною безпекою виробничого підприємства;
- проведено оцінку системи управління економічною безпекою доліджуваного підприємства;
- розкриття методичних принципів здійснення моніторингу економічної безпеки виробничого підприємства;
- розробка і застосування механізму управління економічною безпекою виробничого підприємства, проведення оцінки її економічної ефективності.

Об'єктом дослідження виступило виробниче підприємство ПРАТ "АЗ "САДА", предметом дослідження - процес управління економічною безпекою підприємства.

Методами дослідження стали: монографічний метод дослідження, загальнонаукові методи, такі як порівняння, узагальнення, синтез, а також математичні та статистичні методи.

Гіпотеза дослідження є те, що впровадження і реалізація організаційних заходів, спрямованих на поліпшення економічної безпеки на виробничому підприємстві дає змогу забезпечити його сталий розвиток в подальшому.

Дослідженню управління фінансово-економічними результатами діяльності виробничих підприємств присвячено праці багатьох вчених. Деякими авторами досліджено питання впливу на ефективність діяльності підприємств багатьох ризиків. Проте недостатньо вивчено питання організаційно-методичного забезпечення процесу підвищення фінансово-економічної безпеки виробничих підприємств. Багато керівників підприємств та його підрозділів найчастіше виявляються неспроможні обґрунтувати і розробити способи підвищення безпеки фінансово-економічної діяльності своїх підприємств.

Наукове та практичне значення одержаних результатів. Практична значимість: рекомендації можуть бути впроваджені на виробничих підприємствах з метою підвищення рівня економічної безпеки їх діяльності та, відповідно, сприяють їх динамічному розвитку.

Наукова значущість дослідження полягає у розробці методичних підходів до оцінки та проведення моніторингу економічної безпеки діяльності виробничого підприємства.

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Результати дослідження оприлюднені на VIII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» Центральноукраїнського національного технічного університету (17 листопада 2021 року, доповідь «Механізм управління економічною безпекою виробничого підприємства»).

Структура і обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та рекомендацій, бібліографічного списку, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні підходи до визначення поняття та сутності економічної безпеки виробничого підприємства

Забезпечення економічної безпеки та пошук можливостей її підвищення є найважливішим завданням керівництва виробничого підприємства. Фактори економічних і фінансових ризиків, що забезпечують вплив на фінансово-економічний стан підприємства, в основному їх маса піддається впливу і зміні.

Здатність управління економічними ризиками та своєчасні заходи щодо запобігання їх негативному впливу визначають стабільність та безпеку функціонування підприємства у певний момент часу та у перспективі.

Зміст концепції економічної безпеки підприємств по відношенню до різних галузей діяльності представлено в роботах Бадаєва О.Н., Володіної І.Г., Голухова В.М., Гончаренко Л.П., Резніка С.Д., Рейхарта Д.В., Сорокіної О.М., Шиленко Ю.В., Шлендера П.Е., Цупко О.В. та ін

Узагальнюючи погляди вчених на визначення економічної безпеки виробничого підприємства, у дослідженні пропонується таке його трактування.

Економічна безпека діяльності виробничого підприємства – це певний економічний стан, що характеризується його здатністю та можливістю протистояти існуючим та виникаючим загрозам його погіршення.

Більшість вчених визначають економічну безпеку підприємства у широкому аспекті, включаючи до неї: фінансову безпеку, інтелектуальну, кадрову, техніко-технологічну, політико-правову, інформаційну, екологічну, силову.

Основною метою фінансового менеджменту економічної безпеки підприємства є забезпечення його стабільного та ефективного функціонування в теперішньому часі та в майбутньому.

Основними функціональними цілями забезпечення економічної безпеки виробничого підприємства є:

- забезпечення високої економічної ефективності роботи (рентабельність усіх видів підприємств);
- забезпечення високої ділової активності, і, відповідно, забезпечення фінансової стабільності та незалежності підприємства.

В електронній енциклопедії поняття «економічна безпека» та «фінансова безпека» ототожнюються: «економічна безпека або фінансова безпека - це стан будь-якого господарюючого суб'єкта, що характеризується наявністю стабільного доходу та інших ресурсів, які дозволяють підтримати рівень життя на даний момент та в найближчому майбутньому» [7].

Економічна безпека підприємства (ЕБП) - це стан найбільш ефективного використання ресурсів для запобігання загрозам та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

ЕБП характеризується сукупністю якісних та кількісних показників, найважливішим серед яких є рівень економічної безпеки.

Для того, щоб досягти найбільш високих рівнів економічної безпеки, компанія повинна слідувати за забезпечення максимальної безпеки основних функціональних компонентів системи в ЕБПЕ.

Функціональні складові ЕБП - це сукупність основних напрямів його економічної безпеки, які істотно відрізняються один від одного за своїм змістом.

Виділяють такі функціональні складові ЕБП:

- фінансову;
- інтелектуальну та кадрову;
- техніко-технологічну;
- політико-правову;

- екологічну;
- інформаційну;
- силову.

Для забезпечення своєї економічної безпеки підприємство використовує набір корпоративних ресурсів.

Корпоративні ресурси - фактори бізнесу, які використовуються власниками та менеджерами підприємства для виконання цілей бізнесу [8].

Серед них виділимо:

1. Ресурс капіталу. Акціонерний капітал підприємства у поєднанні із позиковими фінансовими ресурсами є кровоносною системою підприємства та дозволяє купувати та підтримувати інші корпоративні ресурси.

2. Ресурс персоналу. Менеджери підприємства, штат інженерного персоналу, виробничих робітників та службовців з їх знаннями, досвідом та навичками є основною провідною та сполучною ланкою, що з'єднує воедино всі фактори даного бізнесу, що забезпечують втілення в життя ідеології бізнесу, а також досягнення цілей бізнесу;

3. Ресурс інформації та технології. Інформація, що стосується всіх сторін діяльності підприємства, є в даний час, найбільш цінна з ресурсів підприємства. Саме інформація про зміну політичної, соціальної, економічної та екологічної ситуації, ринків підприємства, науково-технічна та технологічна інформація, стосовно будь-яких аспектів даного бізнесу, зміни в методах організації та управління бізнесом дозволяють підприємству адекватно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища бізнесу, ефективно планувати та здійснювати свою господарську діяльність;

4. Ресурс техніки та обладнання. На основі наявних фінансових, інформаційно-технологічних та кадрових можливостей підприємство набуває обладнання, необхідного (на думку менеджерів підприємства) та доступного (виходячи з наявних ресурсів);

5. Ресурс прав. З розвитком цивілізації, виснаженням природних ресурсів та підвищенням цінності для бізнесу нематеріальних активів різко

зросла роль даного ресурсу. Цей ресурс включає права на використання патентів, ліцензії та квоти на використання природних ресурсів, а також експортної квоти, права на користування землею (причому в даний час вкрай підвищилася цінність міських територій, призначених не для землеробства, а для адміністративної забудови). Використання цього ресурсу дозволяє підприємству долучитися до передових технологічних розробок, не проводячи власних дорогих наукових досліджень, і навіть отримати доступ до загальнодоступних можливостей розвитку бізнесу.

Забезпечення економічної безпеки підприємства - це процес реалізації функціональних складових економічної безпеки з метою запобігання можливим збиткам та досягнення максимального рівня економічної безпеки в даний час і в майбутньому.

Методи для забезпечення економічної безпеки на підприємстві є комплексом заходів і систем для організації їх здійснень і контролю, які дозволяють досягти найвищого рівня значення економічної безпеки на підприємстві.

Розглянемо практичне функціонування цієї схеми забезпечення ЕБП. Виходячи з цілей створення бізнесу, а також особливостей національного менталітету та природного темпераменту вищих менеджерів підприємства, галузевої специфікації бізнесу та загальноекономічної ситуації на ринках цього підприємства, формується філософія підприємства.

Для здійснення цілей даного бізнесу на основі філософії підприємства, що склалася, його менеджментом розраховуються потреби бізнесу в різних ресурсах і формується набір корпоративних ресурсів підприємства, за рахунок яких воно досягає реалізації цілей свого бізнесу.

Найважливішим етапом забезпечення ЕБП є стратегічне планування та прогнозування його економічної безпеки. Ця фаза включає в себе розробку стратегічного плану для забезпечення ЕБП. У цьому документі необхідно задати якісні параметри використання корпоративних ресурсів підприємства у поєднанні з його організаційно-функціональною структурою та

взаємозв'язками структурних підрозділів, а також деякі кількісні орієнтири забезпечення функціональних складових та ЕБП загалом.

Після розробки стратегічних планів діяльності підприємства необхідно провести оперативну оцінку рівня забезпечення та поточне тактичне планування ЕБП. Аналіз рівня ЕБП проводиться на основі оцінки ефективності заходів щодо запобігання збиткам та розрахунку функціональних та сукупного критеріїв ЕБП.

Поточне планування ЕБП здійснюється на основі розробки кількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації та розрахунку значень сукупного критерію економічної безпеки для кожного з них. Після вибору за результатами розрахунків кращого варіанта та аналізу інших виробляються оперативні рекомендації щодо поточного планування діяльності підприємства. Ці рекомендації не носять на відміну від стратегічних довгострокового характеру і не лише задають якісні орієнтири поточної діяльності підприємства, а й містять кількісні завдання.

На основі оперативної оцінки рівня ЕБП та вироблених рекомендацій здійснюється оперативне планування фінансово-господарської діяльності підприємства, після чого провадиться практична реалізація розроблених планів.

У процесі фінансово-господарської діяльності підприємства утворюється інформація про аналіз стану його економічної безпеки. На основі цієї інформації оцінюються функціональні та сукупні критерії економічної безпеки підприємства, їх відхилення від планових значень, аналізуються причини виникнення цих відхилень. Після цього виробляються рекомендації щодо коригування набору корпоративних ресурсів, систем стратегічного та поточного планування фінансово-господарської діяльності підприємства, а також системи оперативного управління його діяльністю.

Коригування можуть вноситися і до системи планування ЕБП. І тут потрібно заново використовувати описані вище методи планування ЕБП та

внести відповідні зміни у господарські плани підприємства та систему їх реалізації.

Вирішення завдання визначення місця дослідження в системі існуючих методів діагностики кризових станів показало, що особливості фінансової діагностики в дослідженні виявляються, насамперед, у специфічності певного об'єкта та області дослідження – процесу формування системи економічної безпеки підприємства. При цьому її метою є своєчасне виявлення та запобігання як зовнішнім, так і внутрішнім небезпекам і загрозам, визначення системи критеріїв та показників, встановлення їх порогових значень та визначення рівнів безпечних станів.

Фінансова діагностика економічної безпеки підприємства - це система цільового фінансового аналізу, спрямована на вирішення наступних завдань:

- визначення ступеня кризового стану об'єкта діагностики;
- виявлення параметрів загроз об'єкту дослідження з огляду на його специфічні особливості;
- встановлення порогових (граничних) значень конкретного параметра;
- визначення рівнів безпеки і що є основою для розробки стратегії економічної безпеки об'єкта дослідження.

Дане визначення, по-перше, окреслює комплекс завдань фінансової діагностики, і, по-друге, відображає специфіку діагностики у системі економічної безпеки (порогові значення, рівні безпеки).

Управління ризиками організації - процес, який здійснюється радою директорів, менеджерами та іншими співробітниками, який починається при розробці стратегії та зачіпає всю діяльність організації. Він спрямований на визначення подій, які можуть впливати на діяльність організації, та управління пов'язаним з цими подіями ризиком, а також контроль неперевикнення «ризик-апетиту» організації (ризик, на який вона готова йти) та надання розумної гарантії досягнення цілей організації.

Управління ризиками організації включає в себе:

1. Визначення рівня «ризик-апетиту» відповідно до стратегії розвитку. Керівництво оцінює «ризик-апетит» на етапі вибору стратегічного варіанта при постановці цілей, що відповідають обраній стратегії, а також розробки механізмів управління відповідними ризиками;

2. Вдосконалення процесу прийняття рішень щодо реагування на ризики, що виникають. Процес управління ризиками визначає, який спосіб реагування на ризик в організації кращий - ухилення від ризику, скорочення ризику, перерозподіл ризику або прийняття ризику;

3. Скорочення кількості непередбачених подій та збитків у господарській діяльності. Організації розширюють можливості виявлення потенційних подій та встановлення відповідних заходів, скорочуючи кількість таких подій та пов'язаних з ними витрат та збитків;

4. Визначення та управління всією сукупністю ризиків у господарській діяльності. Кожна організація стикається з великою кількістю ризиків, що впливають на різні її компоненти. Процес управління з ризику сприяє більш ефективній реакції на різну експозицію і комплексний підхід в відношенні множинних ризиків;

5. Використання сприятливих можливостей. Беручи до уваги всі потенційні події, а не тільки ймовірні ризики, керівництво здатне виявляти події, що є потенційними можливостями, і активно їх використовувати.

Концептуальні основи управління ризиками організації розроблені таким чином, щоб надавати допомогу в досягненні цілей організації, які можна поділити на такі категорії:

- стратегічні цілі - цілі високого рівня, співвіднесені з місією/баченням організації;
- операційні цілі - ефективне та результативне використання ресурсів;
- цілі у галузі підготовки звітності - достовірність звітності;
- цілі в області дотримання законодавства - дотримання законодавчих та нормативних актів.

Компоненти процесу управління ризиками організації. Процес управління ризиками організації складається з восьми взаємопов'язаних компонентів, зміст яких визначається тим, як керівництво управляє організацією:

1. Внутрішнє середовище. Внутрішнє середовище, тобто атмосфера в організації, визначає, як ризик сприймається співробітниками організації та як вони на нього реагують. Внутрішнє середовище включає філософію управління ризиками та «ризик-апетит», чесність та етичні цінності, а також середовище, в якому вони існують;

2. Постановка цілей. Цілі повинні бути визначені до того, як керівництво почне, щоб ідентифікувати події, які потенційно можуть мати вплив на їх досягнення. Процес управління ризиками надає «розумну» гарантію того, що керівництво компанії розробило правильно організований процес вибору та формування цілей, і ці цілі відповідають місії організації та рівню її «ризиків»;

3. Визначення подій. Внутрішні та зовнішні події, які впливають на досягнення цілей організації, слід визначати з урахуванням їх поділу на ризики чи можливості. Можливості повинні враховуватися керівництвом у процесі формування стратегії та постановки цілей;

4. Оцінка ризиків. Ризики аналізуються з урахуванням ймовірності їх виникнення та впливу з метою визначення, які дії щодо них необхідно вжити. Ризики оцінюються з погляду властивого та залишкового ризику;

5. Реагування на ризик. Керівництво вибирає метод реагування на ризик ухилення від ризику, прийняття, скорочення або перерозподіл ризику, розробляючи ряд заходів, які дозволяють привести виявлений ризик у відповідність з допустимим рівнем ризику та «ризиком-апетитом» організації;

6. Засоби контролю. Політики та процедури розроблені та встановлені таким чином, щоб забезпечувати «розумну» гарантію того, що реагування на ризик, що виникає, ефективно і своєчасно;

7. Інформація та комунікації. Необхідна інформація визначається, фіксується і передається в такій формі і в такі терміни, які дозволяють співробітникам виконувати їх функціональні обов'язки. Також здійснюється ефективний обмін інформацією у межах організації як у вертикалі зверху донизу і знизу нагору, і по горизонталі;

8. Моніторинг. Весь процес управління ризиками організації відстежується та за потреби коригується. Моніторинг здійснюється у рамках поточної діяльності керівництва або шляхом проведення періодичних оцінок.

Чотири категорії цілей (стратегічні, операційні, цілі в галузі підготовки звітності та дотримання законодавства) та вісім зазначених компонентів можуть бути представлені у вигляді куба, що відображає здатність організації розглядати управління ризиками у всій його повноті або за категоріями цілей, компонентів, підрозділів, або на більш низькому рівні.

Визначення «ефективності» процесу управління ризиками є предметом суб'єктивного судження, що формується в результаті оцінки наявності та ефективності функціонування восьми компонентів управління ризиками. Таким чином, ці компоненти також є критеріями ефективності процесу управління ризиками. Щоб компоненти були присутні та ефективно функціонували, повинні бути відсутні значні недоліки, і ризик повинен бути зведений до меж, що не виходять за рамки «ризик-апетиту» цієї організації.

Ефективність процесу управління ризиками за кожною з чотирьох категорій цілей дає раді директорів та керівництву організації розумну гарантію того, що вони володіють інформацією, якою мірою досягнуто стратегічних та операційних цілей організації, а також того, що звітність підприємства достовірна, а застосовуване законодавство та нормативні акти дотримуються.

Всі вісім компонентів з ризику управління процесу можуть не функціонувати так само в кожній організації. Їх застосування на підприємствах малого та середнього бізнесу, наприклад, може бути менш формалізованим та менш структурованим. У той же час, невеликі

підприємства можуть мати ефективну систему управління ризиками лише у тому випадку, якщо кожен із компонентів у ній присутній та належним чином функціонує.

В даний час у більшості діючих рекомендацій щодо організації системи внутрішнього контролю містяться наступні її елементи:

- контрольне середовище, або середовище контролю (управлінський контроль та культура контролю);
- ризики діяльності (виявлення та оцінка ризику);
- заходи щодо зниження ризику (контрольні дії або засоби контролю);
- інформаційні системи;
- моніторинг ефективності системи контролю (моніторинг засобів контролю).

Управління функції формуються в областях діяльності, де існує чітка спеціалізація - планування, фінансовий аналіз, бухгалтерський облік, і т.д. та формуються управлінські служби. Цільовою функцією ризик-менеджменту є забезпечення безперервності діяльності комерційної організації в тих режимах діяльності, які визначаються стратегією і тактикою комерційної організації.

Запланованому стану підприємства можуть загрозовувати

- 1) Поточні зміни;
- 2) Криза і ведучий з кризи (відповідь на швидке і, як правило, несподівані зміни), тобто ситуаційні;
- 3) Проектні, тобто. пов'язані з активними планами самої комерційної організації.
- 4) Трансформують, тобто. що переводять комерційну організацію в інший статус у бізнес-спільноті.

Цим станам відповідають цілі класи ризиків.

Ризики, пов'язані з поточною діяльністю, так звані рутинні ризики без яких немає витрат або комерційної організації. Це можуть бути і брак у

виробництві продукції, і затримки у системі платежів та багато іншого, що не загрожує загалом стабільності бізнесу, але може призвести до фінансових чи інших втрат. Управління цими ризиками базується на налагодженні всіх технологічних процесів - як виробничих, так і фінансових та інших.

Ситуаційні ризики пов'язані з очікуванням чи надходженням ситуації, наслідки якої апріорно неясні.

Це дуже великий спектр ситуацій, у які входять такі несхожі одна на одну події, як, наприклад, податкові новації, зрив поставок чи платежів. І хоча це, здавалося б, ризики зі складу тактичних, тут потрібен вже суттєво інший підхід до ризик-менеджменту, що вимагає превентивного аналізу можливих ризиків та їх джерел. Одна статистика для того, щоб визначити, в яких ситуаціях може виникнути в результаті «падіння» позиції на ринку і репутацію комерційної організації не достатньо, необхідні аналітичні дослідження по приводу ринкової ніші, наміри конкурентів, вимагає попереднього аналізу і інших методів.

Ризики спеціальних проектів мають дуже широкий спектр. Це може і реструктуризація підприємства, і захоплення нової ринкової ніші, освоєння нової продукції, і безліч інших проектів чи подій. Тут дуже важливо відрізнити проектні ризики від ситуаційних, все визначається мірою охоплення ризиками «поля» комерційної організації.

Наприклад, ризики, пов'язані зі вступом України у Світову організацію торгівлі, явно ставляться до даного класу, оскільки напевно вимагають розробки та реалізації проектів за якістю перегляду витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції. Тут вже не можна обійтися тільки профілактичним аналізом, необхідно включити розділ «управління ризиками» у бізнес-план кожного проекту та передбачати ризики поточної діяльності щодо проекту та ситуаційні ризики.

Трансформаційні, катастрофічні чи руйнівні ризики. Ці ризики можуть бути пов'язані не тільки з техногенними або природними катаклізмами, але і бути наслідком неправильних рішень, наприклад, в інвестиційній політиці

або рішень щодо злиття або поглинання підприємств і взагалі неправильно обраної стратегії. Стратегічні ризики вимагають свого аналізу та адекватних методів управління.

Описана вище різноманітність цілей, завдань та необхідної інфраструктури ризик-менежменту призводить до висновку про необхідність пошуку специфічного методу управління такою різноманітністю. І теорія і практика чіткого управління говорить, що існує тільки в випадку комплексного, програмного підходу, тільки він у стані забезпечити формування є в системі управління ризиками.

Структура програми управління ризиками комерційного підприємства, що є програмою забезпечення безперервності її бізнесу, представлена на рис. 1.1.

Цього роду програма може бути частиною системи управління ризиками комерційного підприємства, без організації процесу управління ризиками є неефективними.



Рис. 1.1. Структура програми управління ризиками комерційного підприємства

Джерело: побудовано автором

Виділяють від трьох до п'яти стадії розвитку комерційного підприємства, (включаючи занепад та ліквідацію підприємства). Ризики активного життя підприємства відображені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Розвиток комерційного підприємства та еволюція системи
управління ризиками у ньому**

Етапи розвитку	Етапи розвитку системи	Характеристика системи управління ризиками
1	2	3
Ранні етапи: створіння, формалізація, накопичення досвіду.	Реагування на зовнішнє середовище та можливості ринку.	Відповідність середньогалузевим зразкам; Ухиляння від типових ризиків; Особлива увага до ключового технічного та підприємницького персоналу; Агресивна культура ризику, спрямована на подолання ринкових вхідних бар'єрів; Сміливість у прийнятті унікальних ризиків у сфері ноу-хау.
Активних зріст.	Розуміння своїх операційних ризиків та захист стійкості зростання.	Невелике перевищення середньогалузевих зразків ризикованості; Потреба в комплексності та прогнозованості ризиків - інтегративний ризик-менеджмент; Особлива увага до ступеня агресивності фінансування зростання; Формування корпоративної культури ризику, спрямованої на зростання ринкової вартості фірми. Активність щодо конкурентних ризиків.

Продовж. табл. 1.1

Зрілість, зміцнення ринкової позиції.	Превентивне управління ризиками.	Відповідність середньогалузевим зразкам; Консервативне фінансування; Захист іміджу фірми; Уважне ставлення до фінансових ризиків та ризиків розміщення капіталу; Потреба управлінні невизначеністю бізнесу; Особливу увагу до захисту найвищого персоналу корпоративного управління; Стійка корпоративна культура
---------------------------------------	----------------------------------	---

Джерело: сформовано автором

У таблиці 1.1 відображається зростання професіоналізму ризик-менеджменту, що відбувається одночасно з розвитком комерційного підприємства.

Аналіз симптомів ризикової ситуації дозволяє заздалегідь визначити загрозу ризику, оцінити її та задіяти адекватну програму. В даний час така симптоматика у повному обсязі розроблена лише для банків. Слід визнати необхідність постійного навчання ризик-менеджерів завданням, пов'язаним з появою нових ризиків [24].

Таким чином, оцінка економічної безпеки з метою підтримки та підвищення її конкурентоспроможності передбачає врахування стадії розвитку організації, стратегії функціонування над ринком, специфічні особливості різних організаційно-правових форм. Крім того, існує великий різновид супутніх ризиків, протягом усього життєвого циклу існування організації, передбачає застосування комплексу методик їх виявлення і оцінці.

1.2. Концепції управління економічною безпекою виробничого підприємства

Поняття економічної безпеки багатьма вченими трактується як ризик отримання підприємством збитку, що вимірюється у грошовому еквіваленті. Так чи інакше можливість оцінити збитку існує за багатьма видами ризиків: виробничо-технологічним, екологічним, природним та ін.

Економічні ризики близькі до фінансових та багато дослідників-економістів їх об'єднують в одну групу. Фінансово-економічні ризики діяльності виробничого підприємства включають фінансові ризики (ризик втрати ліквідності, ризик зниження рентабельності активів, кредитний ризик, ризик погіршення фінансових результатів), економічні ризики (ризик збільшення зносу та зниження придатності виробничих фондів, ризик зниження рентабельності виробництва продукції, робіт, послуг[25].

Аналіз чинників економічного ризику виробничих підприємств показав, що у багатьох галузях економіки зношування основних фондів перевищує 50%, показник щорічно збільшується. Крім того, з економіки в цілому ступінь зносу основних фондів у 2020 р. склала 50,5% [26]. В організаціях транспорту та зв'язку знос основних фондів у 2020 р. склав 59,1%, в організаціях охорони здоров'я та надання соціальних послуг – 57,4%, у видобувних корисних копалин організаціях – 56,3%, у будівельних організаціях – 53,5%, у освітніх організаціях – 53%. Мінімальний ступінь

знос основних фондів зазначений в організаціях, що займаються операціями з нерухомістю, орендою та наданням послуг та становить 39,8%.

Під фінансово-економічної безпекою підприємства (господарюючого суб'єкта) слід розуміти захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих (активних) або непрямих (пасивних) економічних загроз, наприклад, пов'язаних з неефективною науково-промисловою політикою держави або формуванням несприятливого зовнішнього середовища, та здатність для його відтворення [27]. Для промислових підприємств оцінка фінансово-економічної безпеки важлива насамперед тому, що їх активно задіяний потенціал є визначальним стабілізуючим фактором антикризового розвитку, гарантом економічного зростання та підтримання економічної незалежності та безпеки країни.

У режимі сталого функціонування підприємство при вирішенні завдань своєї економічної безпеки акцентує головну увагу на підтримці нормального ритму виробництва та збуту продукції, на запобіганні матеріальним або фінансовим збиткам, на недопущенні несанкціонованого доступу до службової інформації та руйнування комп'ютерних баз даних, на протидії недобросовісній конкуренції та [28].

Сфера виробництва ефективних підприємств, якщо своєчасно піддається необхідній модернізації, не є джерелом економічної нерівності (економічної небезпеки) для співробітників підприємства і його власника, так і для тих агентів ринку, які є продуктами підприємства, воно має свої субпідрядників та клієнтів.

Підприємства змушені постійно пристосовуватися до недосконалості законодавчої бази, нестачі кваліфікованих працівників, зношеності виробничого обладнання, дефіциту оборотних засобів, жорсткої грошової та податкової політики держави, неплатоспроможності партнерів та ін.

Жодне підприємство не може почуватися у фінансово-економічній безпеці, якщо його продукція не затребувана ринком; жодне підприємство,

що виробляє засоби виробництва, неспроможне відчувати себе у безпеці, якщо відбувається тривалий спад у технологічному розвитку країни.

Види загроз фінансово-економічній безпеці підприємства: катастрофічні (природні та техногенні), інформаційні, конкурентні, пов'язані з некомпетентністю власника у виробничо-фінансових та інституційних питаннях, організаційні [29].

В цілому, фінансова та економічна безпека виробничого підприємства передбачає:

- високу фінансову ефективність, незалежність та стійкість роботи підприємства;
- розвиненість та конкурентоспроможність технологічної бази підприємства;
- високий рівень організації управління підприємством;
- жорсткий кадровий відбір;
- забезпечення відповідності екологічним стандартам;
- ефективний механізм правового регулювання всіх напрямів діяльності підприємства;
- забезпечення інформаційної безпеки роботи підприємства;
- гарантії безпеки працівників підприємства, а також збереження їх майна та професійних інтересів.

Форми прояву загроз економічної безпеки на самих різних рівнях ієрархії організаційних і економічних структур, є різні, хоча по загальному дії дестабілізуючих факторів в умовах єдиного економічного простору. До числа від глобальних чинників повинно включати в себе загальне скорочення виробництва, розбивку фінансової системи, зростання соціальної напруженості, криміналізацію суспільства і економіки, подальше ослаблення конкурентоспроможності і т.д. [31]

"В якості однієї з цілей моніторингу економічної безпеки виробничого підприємства є діагностика його стану за системою показників, що враховують специфічні галузеві характеристики, найбільш характерні для

даного підприємства і мають для останнього велике стратегічне значення" [32].

Якщо використовувати подібну методику для побудови системи кількісних та якісних показників економічної безпеки на рівні підприємства, то до неї необхідно включити такі індикатори (природно, цей перелік вимагає його конкретизації для кожного виду виробництва, ранжирування показників на основні та другорядні):

а) індикатори виробництва:

- динаміка виробництва (зростання, спад, стабільний стан, темп зміни);
- реальний рівень завантаження виробничих потужностей;
- частка НДДКР у загальному обсязі робіт;
- частка НДР у загальному обсязі НДДКР;
- темп оновлення основних виробничих фондів (реновації);
- стабільність виробничого процесу (ритмічність, рівень завантаженості протягом певного часу);
- питома вага виробництва у ВВП (для особливо великих підприємств-монополістів);
- оцінка конкурентоспроможності продукції;
- вікова структура та технічний ресурс парку машин та обладнання;

б) фінансові індикатори:

- обсяг "портфеля" замовлень (загальний обсяг передбачуваних продажів);
- фактичний і необхідний об'єм інвестицій (для підтримки та розвитку наявного потенціалу);
- рівень інноваційної активності (обсяг інвестицій у нововведення);
- рівень рентабельності виробництва;
- фондвіддача (капіталомісткість) виробництва;
- прострочена заборгованість (дебіторська та кредиторська);
- доля забезпеченості власними джерелами фінансування оборотних засобів, матеріалів, енергоносіїв для виробництва;

в) соціальні індикатори:

- рівень оплати праці по відношенню до середньому показник для галузі або економіки в цілому;
- рівень заборгованості із зарплати;
- втрати робочого часу;
- структура кадрового потенціалу (вікова, кваліфікаційна)

Головний принцип збереження фінансово-економічної безпеки – це контроль та балансування доходів та витрат економічної системи. Істотний вплив на збереження фінансово-економічної безпеки мають такі фактори [33].

Внутрішні:

- кваліфікація облікового та фінансово-економічного персоналу;
- кваліфікація та навички вищого керівництва підприємства;
- юридичне забезпечення і експертиза договорів та контактів підприємства;
- ефективність системи внутрішнього контролю;
- касова, податкова та платіжна дисципліна;
- збутова та маркетингова стратегія підприємства (організації).

Зовнішні:

- законодавча та нормативна база, що регулює господарську діяльність;
- платоспроможність дебіторів;
- діяльність (протидія) державних органів та органів місцевого самоврядування;
- активність кредиторів на запит боргів;
- ефективні ділові відносини із фінансово-банківською системою (здатність чи можливість залучати кредитні ресурси за мінімально можливою ставкою);
- надійність партнерів та контрагентів.

Основним завданням фінансово-економічної безпеки є підтримання постійної фінансової рівноваги між надходженнями та вихідними платежами

підприємства, іншими словами, підтримання своєї ліквідності. За рахунок тимчасового запізнення між надходженнями та вихідними платежами виникає фінансовий пролом, який підприємство має закрити. Цей фінансовий розрив завжди повинен покриватися відповідним залученим капіталом, у протилежному випадку підприємство збанкрутує. Капітал повинен залучатися заздалегідь, щоб фінансовий пролом і виникнути не міг. Для успішного вирішення завдання забезпечення безпеки бізнесу необхідно мати чітке уявлення про сутність фінансової безпеки підприємства, основні небезпеки та загрози, особливості середовища функціонування підприємництва [34].

Безперечно, забезпечення економічної безпеки виробничого підприємства має спиратися на існуючі закони, мати правову основу. В даний час законодавча база для забезпечення безпеки недостатньо розвинена, існує багато положень, які впливають на ефективність економічної діяльності, до прикладу, податкові закони змінюються дуже швидко і чинять негативний вплив на фінансову стійкість підприємства [35].

Під процесом забезпечення фінансової складової економічної безпеки суб'єктів господарювання слід розуміти сукупність заходів, спрямованих на запобігання збиткам від негативних впливів на їх економічну безпеку з різних аспектів фінансово-господарської діяльності. Саме запобігання збиткам, що не тільки явно загрожують економічній безпеці підприємства, а й потенційно можливо несе загрозу, становить мету роботи фінансових менеджерів з підтримки стійкості бізнесу.

Процес забезпечення економічної безпеки організації складається з кількох етапів. Змістом першого етапу є визначення видів та причин виникнення негативних впливів на неї [36].

Негативні впливи, що загрожують фінансовій складовій економічної безпеки організації, можуть мати суб'єктивний та об'єктивний характер. До негативних впливів суб'єктивного типу відносяться внутрішні та зовнішні впливи, в основі яких лежать усвідомлені дії (а іноді і бездіяльність) людей та

інших суб'єктів ринку послуг та товарів з метою заподіяння шкоди цій організації, а також неякісна робота її співробітників або бізнес-партнерів. На відміну від впливів суб'єктивного характеру, негативні впливи об'єктивного плану є породженням обставин непереборної сили або подібних до них за своєю сутністю та джерелами виникнення обставин політичного та макроекономічного характеру (економічних, національних, релігійних та інших аналогічних проблем), тобто. обставин, які пов'язані безпосередньо з діяльністю цієї організації чи її сотрудников.

У підрозділі негативних впливів суб'єктивного типу на внутрішні та зовнішні відбивається характер взаємовідносин винуватців завданих збитків із постраждалою організацією. До прикладу, внутрішні негативні ефекти можуть бути викликані помилковими, а іноді і недобросовісними діями або бездіяльністю своїх співробітників в такій важливій сфері, як фінансове планування і управління активами [37].

Причиною чималих збитків може стати неефективне управління оборотними коштами та структурою капіталу, недостатній контроль за співвідношенням основних та оборотних коштів, позикових коштів та власного капіталу. Ця причина обумовлена або нестачею оборотних коштів, необхідних для ефективного технологічного розвитку підприємства, або у разі необґрунтованого збільшення частки позикових коштів зниженням рентабельності господарських операцій внаслідок зростання собівартості продукції за рахунок витрат з обслуговування кредитних ресурсів. Подібні внутрішні негативні ефекти виникають і результат поганих інвестицій в технології структури управління, тобто коли не проводиться оптимізація інвестицій за факторами значущості та ефективності витрат, їх ризикованості та ймовірності отримання позитивного ефекту; не здійснюється календарне планування інвестицій з метою забезпечення ритмічності платежів та підтримки на належному рівні показників платоспроможності організації та ліквідності її активів [38].

Серйозну загрозу економічній безпеці становлять також недоліки в організації контролю за структурою вкладень, співвідношенням частин фінансового портфеля ризикованості та прибутковості. Зрештою такі помилки, якщо вони здійснюються систематично або супроводжуються значними наслідками, як правило, призводять до втрати організацією економічної самостійності або стають причиною її банкрутства.

Зовнішніми негативними впливами суб'єктивного типу фінансової складової економічної безпеки є методи та прийоми конкурентної боротьби, що застосовуються конкуруючими комерційними організаціями з метою забезпечення собі додаткових переваг для товарного ринку [39]. До найпоширеніших видів негативних впливів з боку конкурентів належить цінова конкуренція, підвищення якості та поліпшення споживчих властивостей продукції, активна рекламна підтримка та сервісні програми, зниження витрат за рахунок вдосконалення виробництва та управління, а також такі специфічні і не всім доступні види впливів, як промисловий шпигунство і, навпаки, поширена практика лобіювання інтересів підприємців в органах влади та управління.

Серйозну загрозу фінансової складової економічної безпеки виробничого підприємства становлять зовнішні негативні впливи суб'єктивного типу ринку їх цінних паперів. Такий вплив здійснюють зазвичай з метою захоплення контрольного або досить великого пакета акцій, що дає їх власнику право брати активну участь в управлінні компанією. На практиці, так званий еквівалентності операції є найбільш часто виконуваним, полягають в придбанні акцій зовнішнім інвестором (конкурент або великим інвестором, який хоче стати власником даного підприємства). Загроза зовнішніх негативних впливів суб'єктивного типу на фінансову безпеку акціонерних компаній через ринок їх цінних паперів полягає у специфіці операцій на фондовому ринку. Прагнення портфельних інвесторів отримати спекулятивний дохід від операцій з акціями компанії відбивається на їх поточних котируваннях та призводить до зміни загальної ситуації на

фондовому ринку. У такому процесі, зокрема, є загроза зменшити протидії зовнішньої купівлі акцій компанії та втрати привабливості її для кредитування та інвестування [40].

Негативні впливи об'єктивного типу, породжені форс-мажорними обставинами (стихійними лихами, війнами, масовими хвилюваннями тощо) або іншими близькими до них обставинами об'єктивного типу (міжнародними угодами та внутрішньодержавними законодавчими актами, блокадами, ембарго, страйками, несприятливістю валют і т.п.), виникають відносно рідко і бувають зазвичай важко передбачувані, але незважаючи на це їх все ж таки необхідно враховувати у своїй діяльності всім підприємцям [41]. Серед заходів, що застосовуються для запобігання або мінімізації збитків від негативних впливів об'єктивного типу, можна виділити докладне опрацювання форсмажорних застережень у договорах з контрагентами, розробку сценаріїв реагування всіх структурних підрозділів організації на настання форсмажорних обставин та створення необхідних ресурсних резервів [42].

На другому етапі процесу забезпечення економічної безпеки виробничого підприємства визначається стан та дається оцінка поточного рівня її безпеки. При цьому детально аналізується як сама загроза негативних впливів на безпеку організації, так і можливі збитки від цих впливів. Для забезпечення максимального ефекту у запобіганні загрозі таких впливів кожна організація повинна мати єдину систему збору, аналізу та оцінки інформації про стан її економічної безпеки.

Оцінка поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки здійснюється за декількома основними напрямками. У першій частині ми вивчаємо фінансово-економічну звітність. На основі звітних даних аналізується структура та динаміка капіталу організації, рівень її автономії та фінансової незалежності від позикових коштів, становище з ліквідністю оборотних коштів та платоспроможністю в поточний момент та на перспективу. Відповідному аналізу піддається використання основних та

оборотних засобів, структура, груповий та віковий склад виробничих фондів, продуктивність праці, використання обладнання, його знос та інші аналогічні показники. Особливий акцент робиться на структурі оборотних засобів, рівні ліквідності запасів та дебіторської заборгованості, а також на показниках оборотності оборотних засобів та тривалості одного їх обороту [43].

Фінансово-господарська звітність є також важливим джерелом даних, необхідних для аналізу структури витрат суб'єкта господарювання та її динаміки. Аналізуючи структуру витрат, можна визначити тип господарської стратегії об'єкта та рівень його орієнтації на високотехнологічні, інтенсивні шляхи розвитку, виявити приховані резерви економії ресурсів.

При оцінці поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки, не слід недооцінювати значення інформації на обсяг продажів шляхом організації своєї продукції (товарів, робіт, послуг). Головними показниками тут вважаються асортимент та територіальна структура продажів. Зниження обсягів продажу за якою-небудь асортиментною позицією або в якомусь регіоні свідчить про появу реальної загрози економічній безпеці організації через втрату позицій, що вона займає, на конкретному товарному ринку [44].

Завершуючи вивчення фінансово-господарської звітності, необхідно ретельно проаналізувати її прибутковість та рентабельність. Показники прибутковості та рентабельності характеризують ефективність роботи організації, використання капіталу та інших ресурсів, обґрунтованість.

Структура витрат дозволяє порівняти його з іншими подібними суб'єктами, дотримуючись напрямку оцінки поточного рівня надання фінансової складової економічної безпеки, пов'язану з вивченням конкурентної позиції організації в відповідних товарних ринках і аналіз, властивостей конкурентних переваг. Зіставлення з конкурентами проводиться за динамікою обсягів продажу, розподілу ринку, станом і динамікою асортименту товарів, їх основним споживчим характеристикам, співвідношенням ціна/якість, маркетинговою стратегією та ціновою

політикою. При цьому також корисно отримати деяке уявлення про технологічний потенціал, організаційну структуру та рівень менеджменту в основних конкурентів.

Зібрана інформація є основою для класифікації конкуруючих суб'єктів господарювання залежно від властивих їм конкурентних переваг. Ці переваги повинні включати в себе високоякість і екологічну чистоту продукту, його працездатність, краще співвідношення ціни і якості, ефективність маркетингової стратегії і цінової політики, відмінний сервіс, престиж торгової марки і т.д. Додатковим критерієм для такої класифікації можеуть служити фінансові показники своєї діяльності: рентабельність і ефективність, розмір виплачуваних дивідендів, а також розміру на прибуток, що припадає на одну акцію, динаміка ринкової вартості акцій та інших цінних паперів і т.д. [45].

Таким чином, важливе значення для економічної безпеки виробничого підприємства має визначення довгострокових перспектив розвитку бізнесу, в якому вона бере участь, та чітке уявлення про її роль та місце у цьому бізнесі. Починається перспективне планування з прогнозування споживчих запитів та переваг, що стосуються продукції, виробленої організацією. Коли це потрібно враховувати ймовірність появи на ринку нових аналогічних товарів (робіт, послуг), які відрізняються від вже добре відомих, як споживчі властивості так і технологією виготовлення. Потім проводиться оцінка загального обсягу та динаміки платоспроможного попиту на ці товари. Аналізуються основні тенденції у стратегіях потенційних конкурентів. І в результаті конкретизується місце цієї організації на ринку послуг та товарів. Інтегрований перспективний план по організації включає в себе не тільки аналіз його технічних можливостей, але і оцінку гнучкості організаційної структури, здатність її адаптивності і самовдосконалення.

1.3. Методика проведення дослідження управління економічною безпекою виробничого підприємства

Кризові явища у сучасній економіці зумовили посилення важливості питань управління економічною безпекою виробничих підприємств. Динамічність зовнішнього та внутрішнього середовища вимагають від керівництва виробничих підприємств пошуку шляхів підвищення безпеки їхньої економічної діяльності.

Саме тому актуальним є вивчення алгоритму дослідження управління економічною безпекою виробничого підприємства (рис. 1.2).

Одним із факторів формування економічної безпеки діяльності виробничого підприємства є рівень його ділової активності.

Методичні принципи діагностики повинні бути основою створення механізму дослідження, який, з одного боку, був би максимально наближеним до реального середовища функціонування, з іншого боку, дозволив би інтегрувати отримані результати до загальної системи управління економічною безпекою підприємства (рис. 1.3) [46].

Цей процес повинен забезпечувати комплексність проведення діагностики, тому його реалізація проходить за наступними етапами, розділеними на 3 взаємопов'язані блоки:

- Блок "Інформація";
- Блок "Фінансова діагностика";
- Блок "Управління".

У дослідженні управління економічною безпекою виробничої організації необхідно розглядати всі етапи запропонованого методичного підходу, проте основний акцент робиться на діагностику фінансового стану об'єкта, що аналізується. Але треба враховувати той факт, що фінансове становище багато в чому зумовлене рівнем використання факторів, що визначають ефективне економічно стійке становище підприємства.

Тому необхідно розглядати кризову систему «фінанси – виробництво – кадри», у межах якої можливе виникнення загроз підприємства.

Реалізація завдань блоку «Фінансова діагностика» розглядається як пріоритетна, їх реалізація відбувається за такими етапами:



Рис. 1.2. Алгоритм проведення дослідження управління економічною безпекою виробничого підприємства

Джерело: складено автором

1. Діагностика ступеня кризового стану об'єкта (може розглядатися як попередній, початковий етап діагностики, що визначає загрозу потенційного банкрутства як крайньої межі порушення стану безпеки);

2. Діагностика визначення рівнів економічної безпеки (розглядається як деталізований, що здійснюється поетапно, що вимагає більш ретельного опрацювання та застосування системи методів).

Для практичної реалізації етапів, що входять до блоку «Фінансова діагностика», існує відповідний методичний інструментарій (методика оцінки потенційного банкрутства підприємства та методика визначення підсумкового рейтингу за рівнями економічної безпеки).



Рис. 1.3. Блок-схема методичного підходу до діагностики економічної безпеки виробничого підприємства

Джерело: складено автором

Практична реалізація етапу 5 «Діагностика ступеня кризового стану об'єкта» дозволяє зробити висновок про рівень загрози потенційного банкрутства. Результатом діагностики на даному етапі, згідно з запропонованим методичним підходом, стає висновок про ступінь кризовості об'єкта та вибір наступних дій:

У разі прийняття висновку про «критичний» рівень відбувається реалізація термінових антикризових заходів (етап 9 блок – схеми «Розробка заходів щодо нейтралізації загроз для економічної безпеки підприємства»);

У разі прийняття висновку про «допустимий» рівень небезпеки, здійснюється подальша реалізація механізму діагностики (етап 6 блок – схеми «Діагностика визначення рівня економічної безпеки»).

На основі результатів проведеної в блоці 2 фінансової діагностики приймаються рішення різного рівня та різної цільової спрямованості – відбувається вирішення завдань блоку 3 «Управління» (етапи 7 – 9).

Детальне вивчення управлінських завдань дає змогу виділити такі види стратегій досягнення економічної безпеки:

- орієнтовані на усунення існуючих або запобігання виникненню можливих загроз;
- націлені на запобігання впливу існуючих або можливих загроз на об'єкт безпеки;
- спрямовані на відновлення (компенсацію) завданих збитків.

3. Розробка методики оцінки потенційного банкрутства підприємства.

Для реалізації етапу 5 методичного підходу "Діагностика ступеня кризового стану об'єкта" існує методика оцінки потенційного банкрутства підприємства.

Проведений аналіз методик, запропонованих вітчизняною та зарубіжною практикою, показав, що методичний інструментарій прогнозування кризових явищ мало розроблений та відрізняється суперечливістю в одержуваних висновках.

Однією з причин цього є те, що в цих методиках не враховується положення про те, що підприємство схильне до різних видів криз (фінансових, управлінських, виробничих) і банкрутство – лише один з них, нездатність виконувати свої поточні зобов'язання. Відповідно, різні методи прогнозування банкрутства, насправді, передбачають різні види криз, отже оцінки отримані за їх допомоги, часто так сильно відрізняється.

У відповідності з тими результатами, оцінка банкрутства це система розроблена з використанням методи аналізу ієрархій (MAI) і заснований на поділі банкрутства підприємства на типи. Цей поділ заснований на гіпотезі про різні типи кризових явищ, об'єднаних єдиним поняттям «банкрутство». У розглянутій методиці пропонується наступна класифікація [48]:

- банкрутство бізнесу (викликане неефективним управлінням активами, використанням ресурсів, низькою діловою активністю тощо);
- банкрутство власника або акціонера, або банкрутство спричинене, в першу чергу, відсутністю у власності ресурсів при здійсненні простого і розширеного відтворення - за наявності основних коштів і трудових ресурсів;
- процедури банкрутства, коли через застаріле обладнання та технології або те ж саме через неефективне використання трудових ресурсів підприємство не може конкурувати на ринку.

Насправді всі види банкрутства взаємопов'язані, і розділити їх можна лише умовно з переважним чиннику, визначальному його природу.

Метод аналізу ієрархій є систематичною процедурою для ієрархічного уявлення елементів, що визначають суть будь-якої проблеми.

4. Розробка методики визначення підсумкового рейтингу за рівнями економічної безпеки.

Для реалізації етапу 6 методичного підходу було використано методику визначення підсумкового рейтингу за рівнями економічної безпеки (рис. 1.4).

У більшості випадків рівень економічної безпеки оцінюється шляхом порівняння параметрів фактичного або прогнозованих параметрів соціально-

економічного розвитку об'єкта дослідження з граничними значеннями індикаторів.

5. Застосування графічного підходу до інтерпретації результатів фінансової діагностики економічної безпеки виробничого підприємства.

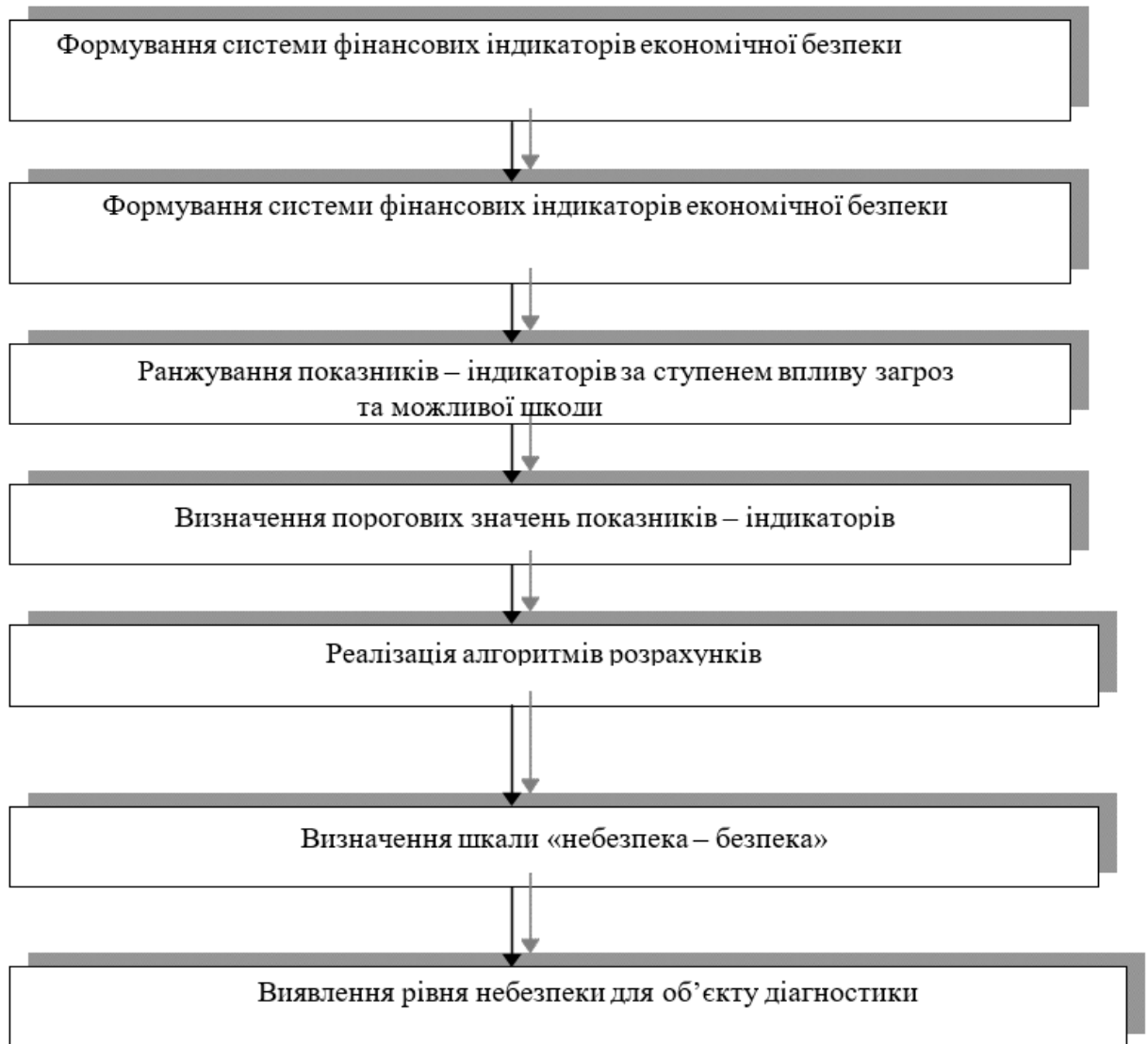


Рис. 1.4. Механізм визначення підсумкового рейтингу за рівнями економічної безпеки виробничого підприємства

Джерело: складено автором

Для підвищення ступеня достовірності діагностики, рівня візуальності її результатів, узгодженості різнорідних факторів, що визначають комплексну оцінку, а також прискорення отримання як кількісних, а й якісних значень показників, існує механізм графічної інтерпретації

результатів фінансової діагностики економічної безпеки виробничого підприємства (рис. 1.5) [49].

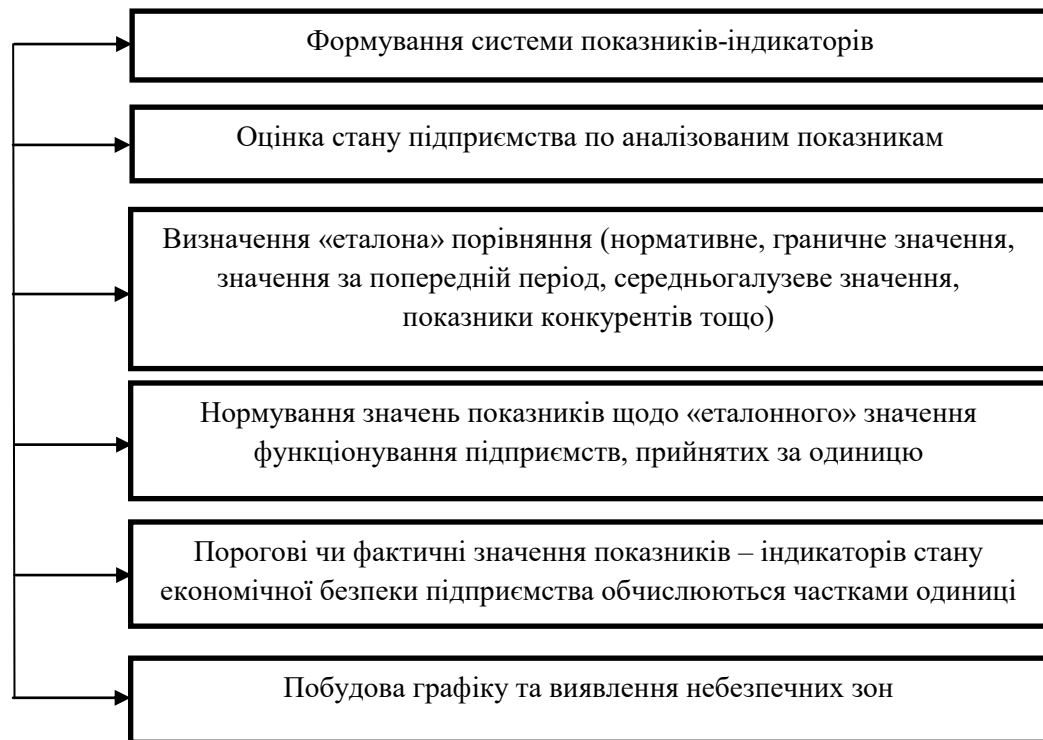


Рис. 1.5. Механізм графічного підходу до інтерпретації результатів фінансової діагностики стану економічної безпеки виробничого підприємства

Джерело: складено автором

Промислові підприємства у тому чи іншою мірою пов'язані з інвестиційної діяльністю.

При розробці та прийнятті рішень щодо вкладення ресурсів у будь-які інвестиційні інструменти необхідно враховувати різні фактори: об'єкт інвестування, вид інвестицій, термін та вартість інвестиційного проекту, множинність доступних проектів, обмеженість фінансових ресурсів, ризики та можливість їх мінімізації.

Узагальнивши наукову економічну літературу отримали ефективну методику оцінки управління економічної безпеки виробничого підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРАТ «АКУМУЛЯТОРНИЙ ЗАВОД «САДА»»

2.1. Оцінка діяльності та організаційної структури управління виробничим підприємством в контексті забезпечення економічної безпеки

ПрАТ «АЗ «САДА»» - підприємство з 23-річним досвідом виробництва стартерних акумуляторних батарей для двигунів внутрішнього згоряння. Завод заснований 1998 року.

Метою діяльності виступає більш ефективне використання своїх ресурсів з метою отримання прибутків для наступного його розподілу відповідно до рішень загальних зборів акціонерів.

Предметом діяльності є широке коло напрямків, серед яких основних є виробництво та подільший продаж акумуляторів (Додаток А).

Сьогодні - це сучасне підприємство, що виробляє близько 60 типів акумуляторних батарей різних товарних марок для автомобільної, сільськогосподарської та спеціальної техніки.

Випускає необслуговувані акумуляторні батареї, залиті та заряджені, прямої та зворотної полярності за вивідними клемами.

Система якості підприємства сертифікована системою УкрСЕПРО.

Підприємство є членом асоціації EAN у частині штрихового кодування.

Стратегія підприємства спрямована на освоєння виробництва сучасних конструкцій акумуляторних батарей, поліпшення якості своєї продукції, зниження витрат діяльності.

За період своєї діяльності з 1998 року ПрАТ «АЗ «САДА»» накопичила значний досвід у виробництві акумуляторів і сьогодні виробляє продукцію з використанням найсучасніших технологій та обладнання.

У виробництві використовується обладнання таких відомих компаній,

як MAC, TBS, DIGATRON тощо. Елементи акумулятора купуються тільки у провідних постачальників галузі.

Виробничі потужності ПрАТ «АЗ «САДА»» дозволяють збирати до 250 тисяч батарей на рік.

На виробництві впроваджена і працює система контролю якості на всіх етапах виробництва: від вхідного контролю сировини і комплектуючих до моменту продажу акумулятора споживачеві, що підтверджується виробничою сертифікацією за ISO9001 стандартами.

ПрАТ «АЗ «САДА»» має власну випробувальну лабораторію для проведення повного спектру випробувань акумуляторів відповідно до стандартів ДСТУ та EN.

Сьогодні компанія виробляє акумулятори за двома основними технологіями:

1. Акумулятори, виготовлені за класичною технологією, використовують плити, отримані методом гравітаційного лиття з трубчастого свинцевого сплаву. Основними перевагами цих батарей є глибока розрядна стійкість і тривалий термін служби. Ці акумулятори (серії PROFI HD, SADA Standard) ідеально підходять для комерційних автомобілів, що працюють при високих навантаженнях з великою кількістю запусків двигунів під час роботи.

2. Акумулятори, вироблені за технологією ExpandedMetal: ця технологія дозволяє значно зменшити випаровування води і саморозрядження акумулятора шляхом легування електродної сітки (Са/Са батарей) кальцієм. Акумулятори цієї серії (SADA OPTIMA) ідеально підходять для особистого та корпоративного транспорту.

Колектив заводу постійно працює над удосконаленням як технології виробництва, так і дизайну самих акумуляторів, для їх кращої адаптації до умов експлуатації автомобілів в сучасних умовах і вимог покупців.

Центральним елементом організаційного механізму, за допомогою якого регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійка

система службових взаємовідносин між структурними підприємствами і працівниками апарату управління, а також поєднуються різні сторони діяльності підприємства, є структура управління. Отже, саме від структури управління залежить дієвість усього господарського механізму підприємства.

Загальну схему організаційної структури управління ПрАТ «АЗ «САДА»» представлено в Додатку Б. Вона є лінійно-функціональною. Лінійні ланки управління командують, функціональні ланки консультують у розробці конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів.

Кожен працівник підприємства підпорядковується лише одному керівнику, у цьому виявляється лінійність організаційної структури.

Керівники функціональних підрозділів (відділи, що підпорядковуються заступнику директора із загальних питань, відділ головного бухгалтера, головного економіста) здійснюють впливом геть виробничі підрозділи формально. Вони встановлюють стандарти діяльності кожного структурного підрозділу підприємства: розробка робочих та посадових інструкцій, положень про роботу відділів, розклад внутрішнього трудового розпорядку, норм витрат допоміжних та основних матеріалів, стандартів якості продукції тощо. Функціональні служби здійснюють технічну підготовку виробництва; готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва.

Організаційна структура враховує виробничий процес, наявність різноманітних функціональних підрозділів дає змогу вирішувати спеціалізовані питання.

Очолює підприємство генеральний директор, який призначається посаду вищим органом. Генеральний директор здійснює загальне керівництво підприємством, несе повну відповідальність за його діяльність, організує взаємодію всіх структурних підрозділів, цехів та ділянок, забезпечує виконання всіх зобов'язань, що приймаються підприємством, включаючи зобов'язання перед бюджетами різних рівнів та позабюджетними фондами,

здійснює контроль за дотриманням законності у діяльності всіх служб, захищає майнові інтереси підприємства у суді, арбітражі, органах державної влади. Він видає накази, застосовує заходи заохочення та накладає стягнення на працівників підприємства, скасовує накази нижчестоящих керівників виробництва або дає обов'язкові для виконання розпорядження про їхню зміну.

На підприємстві генеральному директору безпосередньо підпорядковані: головний інженер, начальник виробництва, заступник генерального директора із загальних питань, головний економіст, головний бухгалтер, заступник генерального директора, відділ охорони, відділ правової та організаційної роботи.

Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Сильні та слабкі сторони організаційної структури

Сильні сторони	Слабкі сторони
Функціональні підрозділи допомагають вирішувати проблеми, що виникають у ході діяльності, вищому керівництву	Кожен відділ певною мірою зацікавлений у досягненні своїх цілей, а не загальної мети всього підприємства
Враховує особливості виробничого процесу	На практиці не завжди спостерігаються взаємозв'язки та взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими та функціональними підрозділами, а також між функціональними підрозділами
Кожен працівник підпорядкований лише одному керівнику (дотримується принципу єдиноначальності)	Дублювання функцій деякими функціональними підрозділами, невиконання заявлених функцій

Джерело: сформовано автором

Права та обов'язки в управлінні підприємством розподілені чітко, та зафіксовані у посадових інструкціях та інших документах, що регулюють цю сферу.

Практики зменшення управлінських витрат для підприємства немає. Жорстка ієрархія дозволяє організувати ефективну взаємодію різних структурних підрозділів щодо досягнення цілей розвитку виробничого підприємства.

2.2. Характеристика економічних та фінансових індикаторів стану економічної безпеки виробничого підприємства

З метою оцінювання фінансово-економічних показників діяльності підприємства було використано дані, що містяться у «Звіті про фінансові результати» за 2016-2020 роки (Додаток В).

Проведемо аналіз динаміки змін обсягів чистого доходу від реалізації продукції та інших доходів підприємства, собівартості продукції (товарів, робіт, послуг) та інших видів витрат, фінансових результатів діяльності до оподаткування, податку на прибуток та розмірів одержаного чистого доходу. Також необхідно здійснити розрахунок показників, що характеризують ліквідність, фінансову автономію і рівень платоспроможності підприємства.

Отже, результати оцінювання динаміки змін результатів фінансово-господарської діяльності ПрАТ «АЗ «САДА»» узагальнено в табл. 2.2.

З наведених даних бачимо, що обсяг чистого доходу від реалізації продукції підприємством за п'ять років збільшився у 1,07 разів, що характеризує динаміку його ділової активності позитивним чином.

В цілому, переважна більшість досліджуваних показників мали тенденцію до зростання, виключенням є фінансовий результат до оподаткування та розмір чистого прибутку. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс з 116114 тис. грн у 2016 році до 123848 тис. грн у 2020 році.

З даних, наведених у табл. 2.2, можемо зробити висновок, що доходи і витрати підприємства за п'ять років зросли у незначній мірі, тоді як обсяг чистого прибутку знизився у 1,77 разів.

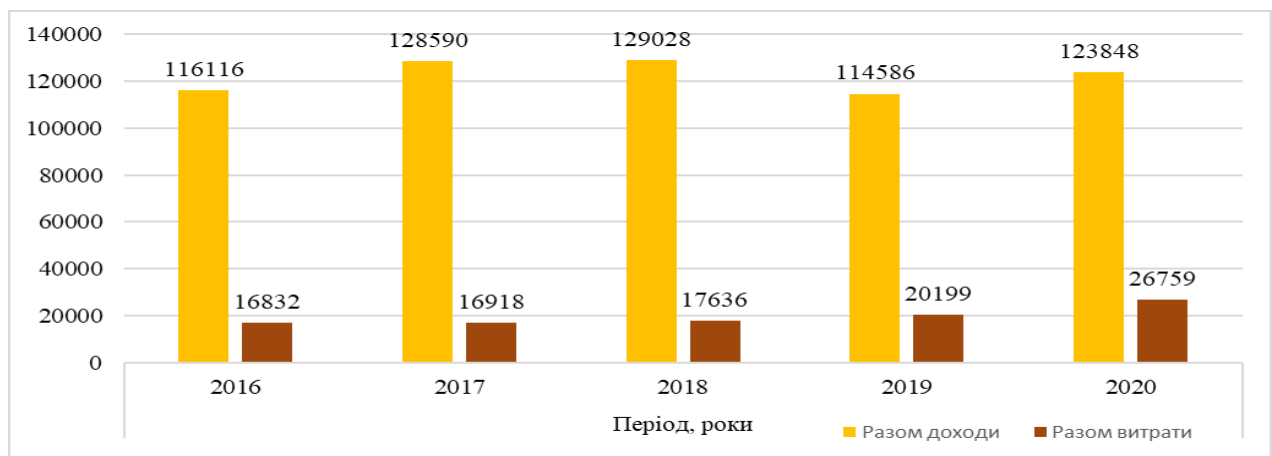
Таблиця 2.2

**Дослідження динаміки показників звіту про фінансові результати
ПрАТ «АЗ «САДА»» у 2016-2020 роках, тис. грн.**

	Стаття звіту	Період, роки					Відносне відхилення (2020/2016), разів
		2016	2017	2018	2019	2020	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	116114	128590	128452	111216	123848	1,07
2	Інші операційні доходи	52	0	576	3370	0	0,00
3	Інші доходи	0	0	0	0	0	-
4	<i>Разом доходи</i>	116116	128590	129028	114586	123848	1,07
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	97612	111301	110101	90302	99149	1,02
6	Інші операційні витрати	5961	1615	0	0	6076	1,02
7	Інші витрати	10871	15303	17636	20199	20683	1,90
8	<i>Разом витрати</i>	16832	16918	17636	20199	26759	1,59
9	Фінансовий результат до оподаткування	1727	371	952	2960	-3050	-1,77
10	Податок на прибуток	0	0	0	0	0	-
11	Чистий прибуток (збиток)	1727	371	952	2960	-3050	-1,77

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати

Динаміку змін розділів звіту про фінансові результати ПрАТ «АЗ «САДА»» у 2016-2020 роках наведено на рис. 2.1.



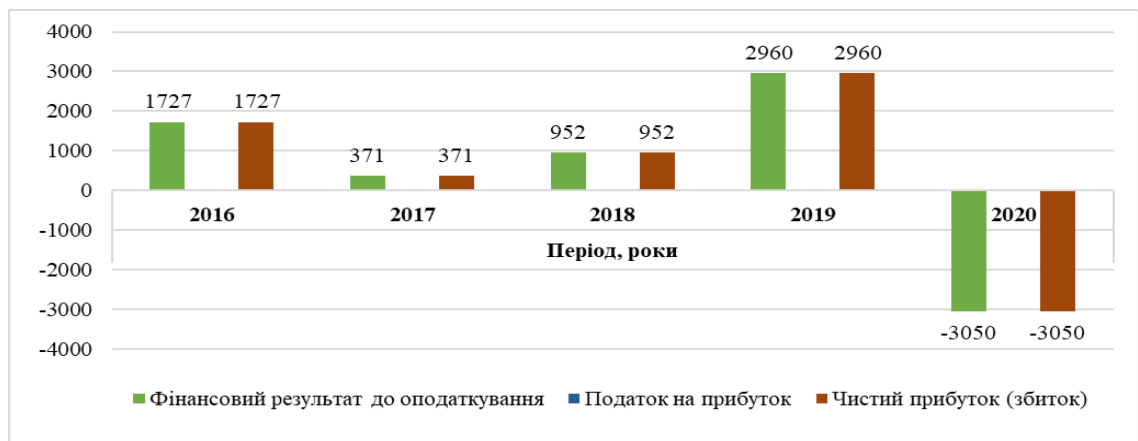
**Рис. 2.1. Динаміка змін розділів звіту про фінансові результати
ПрАТ «АЗ «САДА»» у 2016-2020 роках, тис. грн**

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати

Показник інших операційних доходів підприємства становив 52 тис. грн у 2016 році, а в 2020 році – 0 тис. грн, тобто мало місце його зменшення в динаміці.

Рис. 2.2 демонструє, що найбільш високі фінансові результати діяльності підприємства мали місце у 2019 році (розмір чистого прибутку складав 2960 тис. грн), тоді як у 2020 році підприємство отримало збитки у розмірі 3050 тис. грн.

Фінансовий результат до оподаткування складав 1727 тис. грн у 2016 році, 371 тис. грн у 2017 році, 952 тис. грн у 2018 році, 2960 тис. грн у 2019 році, тоді як у 2020 році був від’ємним і склав 3050 тис. грн.



**Рис. 2.2. Динаміка змін фінансових результатів діяльності
ПрАТ «АЗ «САДА»» у 2016-2020 роках, тис. грн**

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати

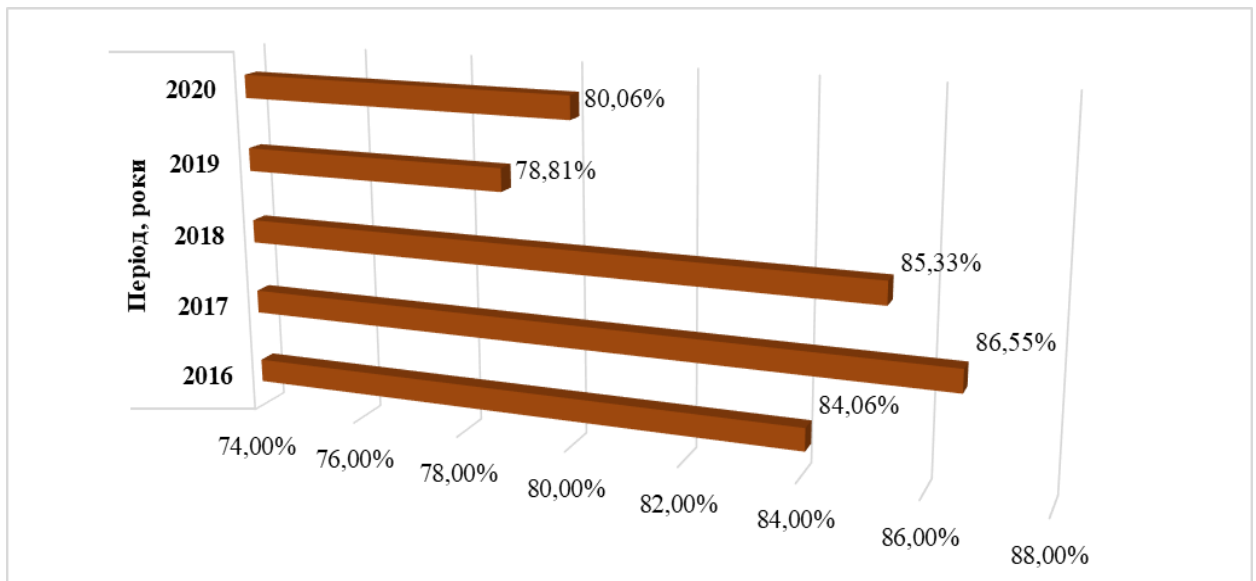
Розмір чистого прибутку після сплати податку дає змогу оцінити суму коштів, які залишаються у розпорядженні підприємства та можуть бути використані у подальшому задля його розвитку.

У 2016 році ПрАТ «АЗ «САДА»» одержало чистий прибуток в обсязі 1727 тис. грн. у 2017 році – 371 тис. грн, 952 тис. грн. у 2018 році, 2960 тис. грн. у 2019 році (максимум), тоді як у 2020 році – мав місце чистий збиток в обсязі (-3050) тис. грн.

Одним з важливих показників, що відображають ефективність функціонування господарюючого суб’єкта, є собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Наведені дані засвідчили, що темпи

зростання собівартості відповідали темпам зростання чистого доходу від реалізації продукції. Відзначимо, що у 2020 році собівартість реалізованої продукції ПрАТ «АЗ «САДА»» у порівнянні з 2016 роком збільшилася на 1537 тис. грн і становила 99149 тис. грн.

Розрахувавши питому вагу собівартості продукції у структурі доходів (рис. 2.3), бачимо стрімке зменшення даного відносного показника у 2019 році до 78,81%.



**Рис. 2.3. Питома вага собівартості продукції у структурі доходів
ПрАТ «АЗ «САДА»» у 2016-2020 роках, %**

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати

Розмір інших операційних витрат ПрАТ «АЗ «САДА»» складав 1615 тис. грн у 2017 році (мінімум) та 6076 тис. грн у 2020 році (максимум). В цілому за досліджуваний період інші операційні витрати підприємства зросли на 115 тис. грн.

Стосовно обсягів інших витрат підприємства можна відмітити, що вони були порівняно невисокими і характеризувались такою тенденцією: збільшення з 10871 тис. грн у 2016 році до 20683 тис. грн у 2020 році.

Аналіз структури показників звіту про фінансові результати ПрАТ «АЗ «САДА»» у 2016-2020 роках (табл. 2.3) свідчить, що частка чистого доходу від реалізації продукції підприємства у загальній структурі доходів коливалася від 100,00% у 2016 році до майже 97% у 2019 році.

Таблиця 2.3

Структура показників звіту про фінансові результати

ПрАТ «АЗ «САДА»» у 2016-2020 роках, %

№	Стаття звіту	Період, роки					Абсолютне відхилення (2020/2016), +/-
		2016	2017	2018	2019	2020	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), % до рядку 4	100,00%	100,00%	99,55%	97,06%	100,00%	0,00%
2	Інші операційні доходи, % до рядку 4	0,05%	0,00%	0,52%	3,73%	0,00%	-0,05%
3	Інші доходи, % до рядку 4	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4	<i>Разом доходи</i>	100%	100%	100%	100%	100%	X
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), % до рядку 8	85,29%	86,81%	86,19%	81,72%	78,75%	-6,55%
6	Інші операційні витрати, % до рядку 8	5,21%	1,26%	0,00%	0,00%	4,83%	-0,38%
7	Інші витрати, % до рядку 8	9,50%	11,94%	13,81%	18,28%	16,43%	6,93%
8	<i>Разом витрати</i>	100%	100%	100%	100%	100%	X
9	Фінансовий результат до оподаткування, % до рядку 4	1,49%	0,29%	0,74%	2,58%	-2,46%	-3,95%
10	Податок на прибуток, % до рядку 4	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
11	Чистий прибуток (збиток), % до рядку 4	1,49%	0,29%	0,74%	2,58%	-2,46%	-3,95%

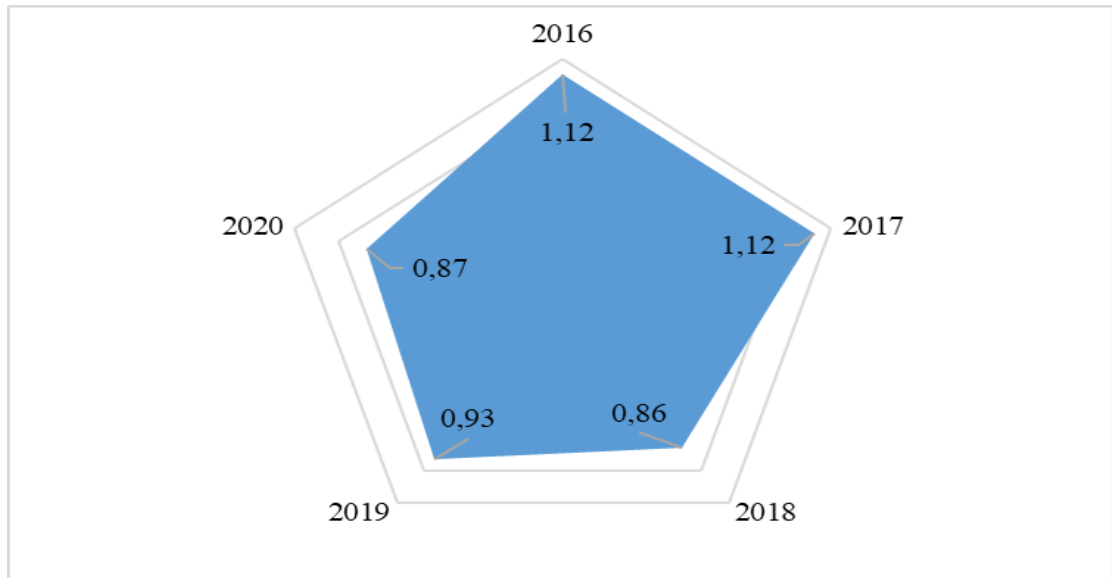
Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати

У загальній структурі витрат підприємства в усі роки переважала собівартість продукції (її питома вага складала понад 80% загального обсягу витрат за виключенням 2020 року, коли вага становила 78,75 %), тоді як частка інших операційних доходів та інших доходів залишалася порівняно невисокою.

Наступним кроком є обчислення значень показників ліквідності, фінансової автономії та рентабельності ПрАТ «АЗ «САДА»».

Загальна ліквідність відображає спроможність суб'єкта господарювання покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів як найбільш ліквідної частини його активів. Нормальним вважається значення цього коефіцієнту не менше 1,0.

На рис. 2.4 відображено результати розрахунку коефіцієнту загальної ліквідності підприємства за 2016-2020 роки.



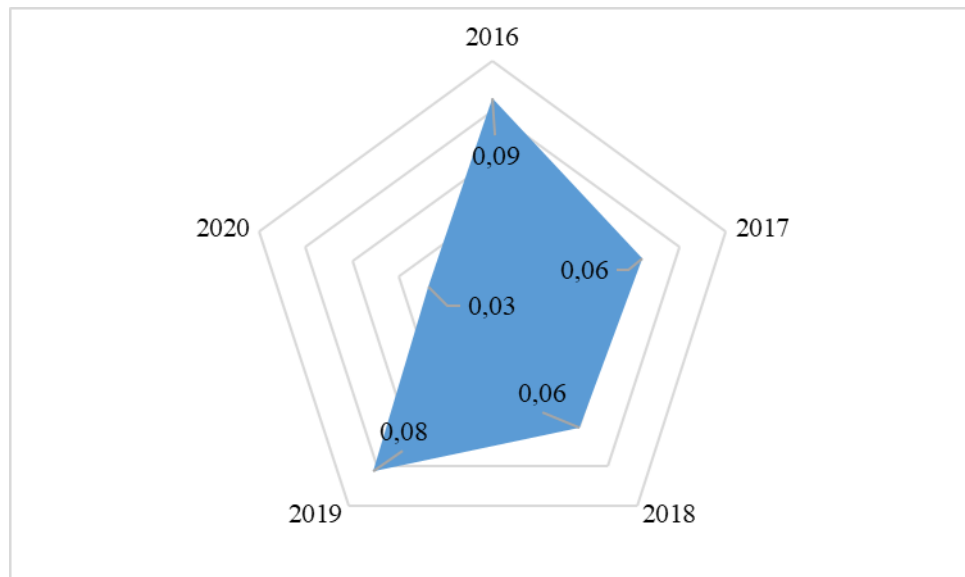
**Рис. 2.4. Значення коефіцієнту загальної ліквідності
ПрАТ «АЗ «САДА»» у 2016-2020 роках**

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати

Отже, коефіцієнт загальної ліквідності підприємства впродовж усього періоду мав змінну тенденцію і не завжди відповідав нормативному значенню. Зокрема, впродовж 2018-2020 років значення не перевищувало 1,0, що свідчить про неспроможність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів. Нормативному значенню відповідали коефіцієнти 2016-2017 років.

Фінансова автономія показує (або коефіцієнт концентрації власного капіталу) показує, яку частку коштів було вкладено власниками суб'єкта господарювання у загальній вартості його майна. Його розрахунок здійснюється як відношення показника «Власний капітал» до валюти балансу підприємства.

Результати обчислення значень коефіцієнту фінансової автономії наведено на рис. 2.5.



**Рис. 2.5. Значення коефіцієнту фінансової автономії
ПрАТ «АЗ «САДА»» у 2016-2020 роках**

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати

Щодо коефіцієнту фінансової автономії, він також мав тенденцію до зменшення – від 0,09 у 2016 році до 0,03 у 2020 році. Це означає, що у 2016 році підприємство мало більший рівень фінансової незалежності, ніж у наступні роки.

Саме тому, для досліджуваного підприємства актуальним є управління системою економічної безпеки з метою підвищення ефективності його діяльності.

Далі, вважаємо за доцільне здійснити аналіз рівня економічної безпеки ПрАТ «АЗ «САДА»».

2.3. Оцінка рівня економічної безпеки ПрАТ «АЗ «САДА»»

Оцінку рівня економічної безпеки ПрАТ «АЗ «САДА»» можна здійснити на основі розрахунку індексів індикаторів, що його формують. Інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства розрахована як середня арифметична величина індексів даних індикативних показників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Оцінка рівні економічної безпеки
ПрАТ «АЗ «САДА»» у 2016-2020 роках**

№ п/п	Показники	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
1	Індекс виробничої рентабельності	1,11	0,71	0,92	0,80
2	Індекс економічної рентабельності	1,11	0,71	0,88	0,91
3	Індекс продуктивності праці	1,09	0,77	0,77	1,51
4	Індекс стабільності кадрового складу	0,97	1,08	0,96	0,90
5	Індекс придатності основних виробничих фондів	1,09	1,82	1,09	1,15
6	Індекс фондівдачі	1,13	0,86	0,69	1,67
7	Індекс завантаження виробничих потужностей	1,09	1,03	0,74	1,44
8	Інтегральний показник економічної безпеки	1,08	0,997	0,86	1,20

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності

Зміна інтегральної величини рівня економічної безпеки ПрАТ «АЗ «САДА»» свідчить про його зниження чи збільшення.

У таблиці 2.4 наведено індикативні показники, позитивні зміни яких свідчать про збільшення рівня економічної безпеки ПрАТ «АЗ «САДА»», негативні зміни – зниження.

При збільшенні економічної безпеки значення індексів та загального інтегрального показника більше 1.

Значення індексів, отримані менше 1, говорять про зниження відповідного індикативного показника або інтегрального показника рівня економічної безпеки підприємства.

Інтегральний показник економічної безпеки ПрАТ «АЗ «САДА»» у 2016-2020 роках змінювався і у більшу і меншу сторони.

Найменше значення рівня економічної безпеки підприємства відзначено у 2019 р., що становило 0,86.

У 2020 р. інтегральний показник економічної безпеки підприємства становив 1,2, що свідчить про зниження загроз та ризиків у діяльності.

Проте серед чинників формування економічної безпеки ПрАТ «АЗ «САДА»» у 2020 р. відзначено негативні системні елементи - низькі індекси виробничої та економічної рентабельності, стабільності кадрового складу підприємства (рис. 2.6).

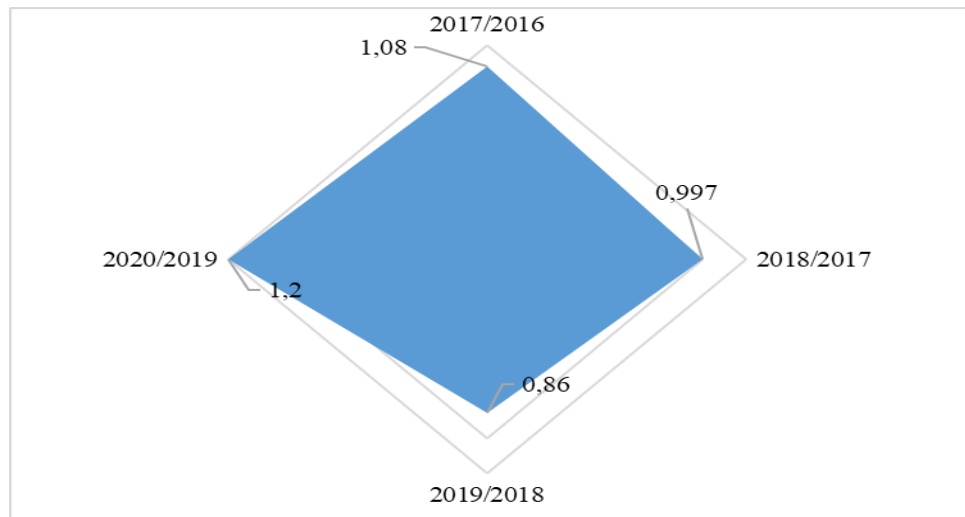


Рис. 2.6. Динаміка інтегрального показника економічної безпеки ПрАТ «АЗ «САДА»» у 2016-2020 роках

Джерело: розраховано на основі Звіту про фінансові результати

Проведений аналіз розрахункових індикативних показників економічної безпеки ПрАТ «АЗ «САДА»» показав, що на підприємстві існує низка загроз економічній безпеці, усунення яких мають стати першочерговими заходами щодо забезпечення стабільності підприємства:

- зниження виробничої рентабельності підприємства, причиною якого стали зростання собівартості продукції, що випереджають темпи зростання витрат на виробництво над виручкою від продажу продукції;

- зниження економічної рентабельності підприємства, низька продуктивність праці працівників, зростання чисельності працівників, зростання заробітної плати (у 2020 р. на 51,5%) та вкрай низьке зростання на цьому фоні вироблення на 1 працівника (яке у 2020 р. склало 5%) ;

– зниження сталості кадрового складу підприємства, який багато в чому визначив низькі значення показників продуктивності праці, диспропорції у змінах заробітної плати та продуктивності праці;

- недостатня завантаження виробничого обладнання, оновлення якого, з одного боку - знизило вплив ризиків зносу основних виробничих фондів, але з іншого боку - знизило індекс завантаження виробничих потужностей.

Рекомендації щодо вдосконалення механізму управління економічною безпекою ПрАТ «АЗ «САДА»» представлені у третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методичні засади здійснення моніторингу економічної безпеки виробничого підприємства

Система чинників економічної безпеки функціонування підприємства має бути схильна до постійної оцінки, тобто моніторингу зміни факторів економічного ризику та загроз діяльності. Це має відслідковуватися з метою оцінки економічного стану підприємства та його відповідності зовнішньому середовищу (безперервний моніторинг). В залежності від поточної ситуації та результатів аналізу необхідно розробити подальший план діяльності, що забезпечує сталий розвиток підприємства.

Таким чином, управління економічною безпекою має являти собою комплекс дій керівництва підприємства, що дозволяє виявити динаміку та тенденції зміни у часі показників та факторів ризику, що характеризується заходами в управлінській, кадровій та фінансово-економічній галузях.

За оцінками експертів, витрати на створення системи безпеки фірми та її оптимальне функціонування можуть сягати 25% витрат на весь процес виробництва.

Тільки комплексна захист системи організована в відповідно з наступними принципами для моніторингу рівня економічної безпеки підприємства може бути ефективним:

- фізичні (створення умов доступу до майна, обладнання, інформації, що охороняється);
- адміністративні (вступ відповідного режиму та регламенту проведення моніторингу);
- технічні (використання технічних засобів);
- програмні (відповідність програмі управління ризиками);

- економічні (оцінка індикативних показників рівня економічної безпеки підприємства);
- морально-етичні.

Для кожного підприємства використовується відповідний комплекс заходів, що адекватно відповідає як його внутрішній, так і зовнішній обстановці. Перехід до ринкових відносин зажадав від фахівців з безпеки здатності орієнтуватися у таких нових сферах діяльності, як організація захисту комерційної таємниці та персоналу підприємства.

Забезпечення безпеки комерційної таємниці (відомостей) - це правова, організаційна, а й психологічна задача. Розпочинаючи конкретну роботу, важливо зрозуміти її цінність, необхідність.

В основі прояву таємниці – професійної, державної, комерційної – лежить недовіра між суб'єктами діяльності. І чим більша тріщина недовіри, тим більше таємниць, що використовуються як засіб оборони чи нападу, отримання вигод.

Ринкове виробництво включає в себе економічну свободу і конкуренцію. Щоб запрацював механізм товарно-ринкового саморегулювання, потрібна величезна кількість товаровиробників, які матимуть і реалізовуватимуть на практиці свої економічні інтереси.

В умовах насичення ринку товарами і послугами, покупець отримує можливість вибрати в продукт, який є більш відповідним для нього з маси аналогічних - з'являється ринок покупців. Конкуруючі продукти посилюють і конкуренцію (суперництво), між виробниками, постачальниками. Щоб створити умови для активної господарської діяльності, виробники товарів повинні не тільки зосередитися на задоволення потреб клієнтів, але і виробляти продукти, які мають певні переваги по порівнянні з продуктами конкурентів. Будь-яка перевага, що реалізується за допомогою цінової та нецінової конкуренції, може бути відображена за допомогою конкретних відомостей. Чинник же переваги у процесі економічної суперництва

існуватиме лише до тих пір, поки ці відомості не вийдуть із володіння власника.

Таким чином, в основі конкурентних відносин, боротьби за споживача та отримання благ у вигляді прибутку лежить відмінність економічних інтересів суб'єктів ринкових відносин та певна недовіра між ними.

За аналогією з природою ринок функціонує як система відбору, де підприємства, які не в змозі йти в ногу з конкурентами у розвитку ефективності виробництва, приречені на економічне вимирання. Виживають ті виробники і торговці, яким краще може пристосуватися до умов навколишнього середовища. Саме в такий спосіб ринок забезпечує оптимальне використання ресурсів суспільства. Характерною рисою ринкової економіки є те, що власний інтерес людини служить мотиваційною основою його діяльності.

При в формуванні ринку, недовіра буде переважати в стосунках між партнерами. Проблема полягає в тому, що багато суб'єктів підозрюють своїх партнерів по операціях у таких самих задніх думках, які мають самі. Це невід'ємний наслідок системи егоїстичної мотивації для отримання прибутку.

Процес розробки програми управління ризиками представлений на рис. 3.1.

Комерційна таємниця є породженням ринкових конкурентних відносин. Незаконний захоплення чужих інформаційних ресурсів від метою їх використання – небезпечна форма недобросовісної конкуренції. Захист комерційної таємниці - важлива умова отримання підприємством максимального прибутку, запобігання банкрутству.

Підпрограма поточних ризиків - адміністративна процедура, що дозволяє визначити можливість (ймовірність) настання збоїв у запланованих технологічних процесах у кожному блоці підприємства та адекватному йому зовнішньому середовищу.



Рис. 3.1. Схематичне відображення механізму управління економічною безпекою виробничого підприємства

Джерело: сформовано автором

Головне завдання у складанні поточної підпрограми – забезпечення справної роботи всіх систем – від технологічної до управлінської. При цьому в технологічному блоці періодично перевіряється справність технічних комунікацій, обладнання, аналізується статистика технологічних відмов, порушення техніки безпеки та ін.

В економічному блоці проводиться аудит фінансових потоків та виявляються помилки у бухгалтерському обліку, проводках чи податковому плануванні. У соціальному блоці необхідно стежити за ефективністю системи матеріального та морального стимулювання, кваліфікацією персоналу та ін. В екологічній системі забезпечення відповідності нормативів шкідливих викидів та відходів. Підпрограма ситуаційних ризиків має два аспекти: небажані та бажані ситуації. У першому випадку завдання полягає у своєчасному виявленні ознак (симптомів) розвитку ситуації та своєчасності вживання всебічних заходів для їх придушення та, по можливості, стабільного усунення причини виникнення ситуацій такого типу. У другому випадку, коли мова йде про ситуації ризику, випадковості, відповідне рутинне ситуаційне управління орієнтоване на виявлення сприятливих симптомів і захист їх розвитку з тим, що шанси компанії на отримання додаткових вигод реалізуються в повній мірі.

Особливістю ситуаційного управління є те, що воно здійснюється безперервно в режимі очікування, переходить у контрольний режим при виявленні відповідних симптомів.

Набір ризиків у рамках підпрограми ризиків спеціальних проектів залежить від мети проекту.

Напрямами реструктуризації виступають:

- підвищити ефективність функціонування підприємства (наприклад, вибір неосновних видів діяльності, їх продажу або створення дочірніх компаній, підвищення капіталізації підприємства, підвищення конкурентоспроможності, диверсифікації діяльності, вдосконалення організаційної структури і так далі);

- реструктуризація компанії у кризових умовах. Це може бути криза, пов'язаний з втратою позицій на ринку, погіршення фінансово-економічної ситуації тощо

На наступному етапі процесу забезпечення економічної безпеки необхідно визначити стан та дати оцінку поточного рівня безпеки. При цьому детально аналізується як сама загроза негативних впливів на безпеку організації, так і можливі збитки від цих впливів. Для забезпечення максимального ефекту у запобіганні загрозі таких впливів має мати єдину систему збору, аналізу та оцінки інформації про стан її економічної безпеки.

Оцінка поточного рівня забезпечення економічної безпеки здійснюється за декількома основними напрямками. У першій частині ми вивчаємо фінансово-економічну звітність.

На основі звітних даних аналізується структура та динаміка обсягів виробництва, продуктивності праці, структура, груповий та віковий склад виробничих фондів, використання обладнання, його знос та інші аналогічні показники.

Фінансово-господарська звітність є також важливим джерелом даних, необхідні аналізу структури витрат організації та її динаміки. Аналізуючи структуру витрат, можна визначити тип господарської стратегії та рівень його орієнтації на високотехнологічні, інтенсивні шляхи розвитку, виявити приховані резерви економії ресурсів.

При оцінці поточного рівня забезпечення економічної безпеки, не слід недооцінювати значення інформації про обсяги продажів організації своєї продукції (товарів, робіт, послуг). Головними показниками тут вважаються асортимент та територіальна структура продажів. Зниження продажів на певній позиції асортименту або в вигляді області, що вказує на виникнення реальної загрози для фінансової і економічної безпеки організації в зв'язку з втратою своїх позицій в конкретному продукті ринку.

Завершуючи вивчення фінансово-господарської звітності, необхідно ретельно проаналізувати її прибутковість та рентабельність. Показники

прибутковості та рентабельності характеризують ефективність роботи організації, використання капіталу та інших ресурсів, обґрунтованість структури витрат: дають змогу порівнювати її з іншими аналогічними об'єктами. Наступний напрямок оцінки поточного рівня забезпечення фінансово-економічної безпеки пов'язаний з вивченням конкурентного становища організації на відповідному товарному ринку та аналізом властивих їй конкурентних переваг. Зіставлення з конкурентами проводиться за динамікою обсягів продажу, розподілу ринку, станом і динамікою асортименту товарів, їх основним споживчим характеристикам, співвідношенням ціна/якість, маркетинговою стратегією та ціновою політикою. При цьому також корисно, щоб отримати деяке уявлення в технологічний потенціал.

Зібрана інформація є основою для класифікації конкуруючих суб'єктів господарювання залежно від властивих їм конкурентних переваг. Ці переваги повинні включати в себе високу якість і екологічну чистоту продукту, його працездатність, краще співвідношення ціни/якості, ефективність маркетингової стратегії і цінової політики, відмінний сервіс, престиж торгової марки і т.д. Додатковими критеріями для такої класифікації можуть бути фінансові показники їх діяльності: прибутковість та рентабельність, розмір виплачених дивідендів та розмір прибутку, що припадає на одну акцію, динаміка курсової вартості акцій та інших цінних паперів тощо.

Планування економічної безпеки діяльності є найважливішою функцією виробничого менеджменту.

У планах відображаються всі прийняті управлінські рішення, містяться обґрунтовані розрахунки обсягів виробництва та продажу продукції, проводиться економічна оцінка витрат та ресурсів, а також кінцевих результатів виробництва. У ході складання планів керівники всіх ланок управління намічають загальну програму своїх дій, встановлюють головну мету та результат спільної роботи, визначають участь кожного відділу або працівника у спільній діяльності, об'єднують окремі частини плану в єдину

економічну систему, координують роботу всіх укладачів планів та виробляють рішення про єдиної лінії трудової поведінки у процесі виконання прийнятих планів.

Всі послуги організації як виробництва, так і функціонально, беруть участь в плануванні економічної безпеки, але це мало для точного контролю. Для організації необхідно створити відділ, який безпосередньо буде займатися фінансовою і економічною безпекою організації, і називається вона є фінансово-економічна служба (ФЕС).

Фінансово-економічна служба відповідає за планування та збір фактичної інформації з періодичністю та в аналітиці, які необхідні для ефективного управління. Фінансово-економічна служба – головний інструмент регулювання та контролю фінансового результату бізнесу. Її правильна організація дозволяє досягти суттєвого зростання прибутку без серйозних додаткових вкладень та технологічних інновацій. Оскільки фінансово-економічна служба (ФЕС) — це своєрідний фінансовий «мозок» організації, то вона формує систему планування та збору звітної інформації, визначає методологію, аналітику та склад форм планування та звітності. Безумовно, у її роботі повинні враховуватись потреби служби економічної безпеки (СЕБ). Більше того, частина відомостей ФЕС може отримувати від СЕБ, поклавши на неї обов'язки щодо збору даних. У перевірці постачальників можуть бути задіяні різні функціональні служби компанії, але участь служби постачання та СЕБ є обов'язковою. За результатами аудиту, що регулярно проводиться, формується перелік акредитованих постачальників. У рамках процесу бюджетування ФЕС погоджує план закупівель, що містить номенклатуру постачання, їх обсяг, цінові параметри, інші суттєві фінансові показники. На підставі затвердженого плану служба постачання укладає договори, керуючись лімітами плану та переліком акредитованих постачальників. Технології тендерного відбору постачальників можуть також бути застосовані. Діяльність служб постачання контролюється правовою службою — у частині дотримання положення про

договірну роботу, фінансово-економічну безпеку — у частині дотримання встановлених планом натуральних та фінансових лімітів закупівель, службою економічної безпеки — у частині виконання затверджених регламентів управління та на підставі власних оперативних даних. Контрольно-ревізійний підрозділ періодично проводить перевірки виконавчої дисципліни працівників служби постачання.

У зв'язку з цим дослідження організаційних засад фінансового контролю у системі економічної безпеки організації можливе лише основі аналізу елементів організації внутрішнього контролю.

За даними змісту управління функцією включає в себе кілька відносно незалежних «робочих операцій» або кроків.

Серед яких виділяються:

- прийняття рішення про провадження контролю та підготовка до його проведення;
- здійснення контролю у безпосередньому (вузькому) сенсі;
- підбиття підсумків перевірки та вжиття заходів щодо усунення недоліків. Натомість кожен етап можна умовно розбити більш дрібні операції. У початковій стадії можна виділити, наприклад:
 - прийняття повноважною особою (керуючим суб'єктом) рішення про виробництво контролю;
 - складання плану (програми) проведення контролю, у якому визначаються завдання та відповідні їм тема, обсяг, способи та строки перевірки, а також зазначаються конкретні виконавці, відповідальні за ту чи іншу ділянку перевірки;
 - інструктаж контролерів, який проводить керівники відповідних контролюючих органів;
 - попереднє вивчення законів та інших актів, що регулюють діяльність підконтрольних органів, а також планових та разових завдань цих органів, статистичної звітності та інших матеріалів про їх роботу.

Таким чином, механізм управління економічною безпекою виробничого підприємства має складатися з наступних взаємопов'язаних блоків: управління ризиками поточної діяльності, управління ситуаційними ризиками, управління ризиками спеціальних проектів, управління трансформаційними ризиками. Причому підрозділи, відповідальні за кожен блок, повинні взаємодіяти між собою на основі системи регламентованих комунікацій. Управління економічною безпекою підприємства – управління ризиками – має протікати обґрунтовано, з використанням результатів оцінки загроз та з урахуванням можливостей щодо фінансування заходів щодо їх усунення. Існує безліч видів ризиків промислового підприємства, кожен з яких необхідно оцінювати, усувати та контролювати своїми, специфічними методами, що потребує високого професіоналізму персоналу організації та дослідження.

3.2. Розробка та застосування механізму управління економічною безпекою виробничого підприємства

Як основні фактори, що знижують економічну безпеку виробничих підприємств, за даними статистики, відзначаються наступні:

- недостатній попит на внутрішньому ринку;
- високий рівень оподаткування;
- високий відсоток комерційного кредиту;
- нестача фінансових ресурсів;
- нестача кваліфікованих робітників;
- зношеність та відсутність обладнання.

З огляду на очевидну неминучість підприємницьких ризиків виробничі організації повинні розраховувати їхню ймовірність, передбачати ризики, планувати та здійснювати всі можливі заходи щодо їх попередження та мінімізації, в ідеальному випадку – до повної ліквідації.

Весь цей безперервний процес можна кваліфікувати як управління економічною безпекою, яке мають здійснювати спеціалісти служби ризик-менеджменту за повної участі всіх інших спеціалістів існуючих підрозділів та служб традиційного апарату управління організаціями.

Вище керівництво "включається" у цей процес вирішенням трьох важливих питань:

- на основі вихідних даних, зібраних структурним підрозділом, сформульовано мету створення нових функціональних сервісів для управління ризиками;
- затверджується склад цієї нової служби та положення про її статус, права та обов'язки;
- затверджується план роботи служби управління ризиками, у якому задаються певні межі, у межах яких приймаються рішення спеціалістами служби управління ризиками.

З цього моменту він починає діяти управління ризиками служби, яка є для виконання своїх основних функцій малює на міру необхідності всіх існуючих функціональних відділів у зв'язку з їх прямого зв'язку з виникненням і розвитком заходів щодо мінімізації тих чи інших ризиків. Таким чином, до вирішення проблеми мінімізації ризиків залучається весь управлінський апарат організації при організуючій керуючій ролі центральної служби на чолі з фахівцями в галузі оцінки та управління ризиками.

Функціонування механізму управління ризиками має здійснюватися з урахуванням інтегрованого підходу, тобто повинно бути:

- сталість та безперервність процесу управління ризиками;
- найвище керівництво – координуючий центр;
- зацікавленість кожного працівника;
- залучення всіх відділів та служб до процесу управління ризиками;

- постійне вдосконалення комплексу методів управління ризиками.

Основним завданням, яке має вирішувати служба управління ризиками та забезпечення економічної безпеки, це організація, координація та здійснення процесу управління ризиками, основа якого полягає у розробці та реалізації програми управління ризиками. Таким чином, формування та реалізація програми забезпечення економічної безпеки є центральним завданням системи керування підприємством.

Програма управління ризиками – це система, розроблена на рівні організації для планування, забезпечення та організації заходів, необхідних для мінімізації втрат, спричинених випадковими подіями.

Програма управління ризиками ґрунтується на вирішенні таких завдань, як:

1. Виявлення можливих ризиків і їх впливу на діяльність організації;
2. Визначення принципів та методів управління ризиками;
3. Оцінка фінансових втрат, пов'язаних із ризиками.

В результаті розробки і реалізації програми управління ризиками має бути положення про управління ризиками, в яких основні види діяльності організації були проведені з високою стабільністю і надійністю внутрішніх і зовнішніх видів ризиків.

Кожен із запропонованих методів управління ризиками має особливості застосування, переваги та недоліки, при цьому різноманітні їх комбінації забезпечують захист підприємницької діяльності організацій від негативного впливу ризиків.

Універсальним методом компенсації збитків від матеріалізації ризиків підрядних організацій є страхування. Крім того, страхування дозволяє на всіх етапах життєвого циклу проекту не тільки відшкодувати страхувальнику раптові та непередбачені збитки, але й захистити інвестиції.

Найважливішою функцією механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств є захист від несприятливих умов

ринкового середовища, які мають передбачати розробку комплексу заходів щодо обмеження економічного ризику у діяльності підприємства. При цьому розробка процедури передачі економічного ризику партнерам, проведення диверсифікації виробництва, розширення сфери маркетингових досліджень ринкового середовища, використання переваг інноваційних процесів та особливостей цінового регулювання попиту та пропозиції продукції – є важливим блоком проблем, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Знаючи розмір та динаміку показників, що характеризують той чи інший ризик, кожне підприємство зможе тримати під контролем основні показники своєї конкурентоспроможності, а також забезпечити проведення заходів щодо їх підвищення. Необхідно зауважити, що використання якоїсь із трьох зазначених груп показників дає лише часткове уявлення про неї. Для повної оцінки конкурентоспроможності підприємств необхідно використовувати всі три групи показників у комплексі, тільки тоді вони зможуть контролювати свої конкурентні позиції, обґрунтовано визначати стратегію та тактику поведінки на ринку.

Багато з найбільших компаній світу зазнали останнього десятиліття значних втрат ринкової вартості. Ці втрати найчастіше були результатом нездатності передбачати, хеджувати та керувати різними ризиками. У економічних і правових умовах, що стрімко змінюються, необхідно приділяти постійну увагу виявленню та оцінці ризиків, а також управлінню ризиками.

Бізнес завжди пов'язаний з невизначеністю, ризиком, конкуренцією, що посилюється, безліччю зовнішніх загроз і небезпек. Теми не менше, ризик є невід'ємною частиною ділової діяльності на будь-якому ринку. Чим справа ризикованіша, тим більше шансів на підвищений прибуток, але у разі невдачі зростають відповідно і втрати. Бізнес сьогодні має особливо ризикований характер. Нестабільна економіка, ще недостатньо розроблена правова база

підприємництва, практична відсутність етичних його основ, вплив потужного тіньового сектора господарства.

Тим не менш, і в таких складних обставинах багато вітчизняних підприємств успішно розвиваються в основному за рахунок ефективного використання величезного потенціалу сучасного ризик-менеджменту.

Формування конкурентного середовища означає створення такої кількості підприємств, суб'єктів ринкових відносин та таких умов у всіх сферах економіки, які б дозволили забезпечити створення самовідтворювального механізму конкуренції. Динамізація та глобалізація зовнішньоекономічного середовища роблять стратегічні чинники конкурентного успіху вирішальними. Тому підприємства повинні мати та оцінювати спрямовані на довгостроковий розвиток, стратегічні альтернативи та формувати альянси, засновані на ефективних ділових та господарських зв'язках.

У в той же час, є необхідним відзначити нерозривний зв'язок цих комерційних і організаційних функцій, які повинні бути реалізовані в певній системній послідовності, що визначаються безліччю факторів і умов для функціонування підприємств. Від ефективності реалізації зазначених функцій оптового торгового підприємства залежить фактично конкурентоспроможність підприємства в цілому дозволяє завоювати нові ринкові сегменти на ринку товарів та послуг.

Конкурентна перевага виробничого підприємства визначається сукупністю внутрішньосистемних факторів (виробничий потенціал), сукупністю системних факторів (ресурсний потенціал, включаючи виробничий), сукупністю зовнішньосистемних факторів (інтеграційний потенціал, що включає виробничий та ресурсний). Кожна із зазначених сукупностей є значущою для формування конкурентної переваги підприємства та його конкурентоспроможності. У той же час, конкурентна перевага визначається цільовими факторами, їх структури і пропорцій, організації ефективного використання факторів і умов для розвитку на

підприємстві, в швидкості створення, вдосконалення та оновлення, ступеня розвитку і спеціалізації з чинників. У масштабі підприємства всі параметри факторів у їх системній єдності, що впливають на конкурентну перевагу, визначаються інтегральним потенціалом.

Найбільший вплив на формування конкурентних переваг підприємств в умовах нестабільності ринкового середовища, як показало проведене дослідження, мають такі фактори: державні виконавці та законодавчі органи, постачальники, споживачі продукції та торгових послуг, стан економіки, конкуренти, соціокультурні та політичні фактори. Водночас необхідно відзначити важливість організації виробничого процесу, фактори, що визначають склад та зміст технологічних процесів та операцій. Ступінь впливу окремих факторів зовнішнього середовища, в якому функціонують підприємства, залежить від розміру підприємств, територіального розташування, асортименту продукції. Найбільшого впливу факторів зовнішнього середовища зазнають великі підприємства.

У цьому зв'язку ми повинні відзначити, що конкурентоспроможний ризик може бути розглянуто на рівні зовнішнього і внутрішнього середовища, так конкуренція є фактором зовнішнього середовища підприємства, а конкурентний ризик визначається рівнем його конкурентоспроможності. Розвиток конкурентних відносин безпосередньо з розвитком малого бізнесу у виробництві, який можна розглядати як фактор усунення структурних диспропорцій, стимулювання інноваційної діяльності, пом'якшення соціальних проблем. Це визначає необхідність орієнтації розвитку на місцевий ринок з урахуванням регіональних особливостей та потреб підприємств на підвищення конкурентоспроможності за рахунок формування конкурентних переваг.

Таким чином, оцінка, облік та передбачення окремих ризиків діяльності дозволить впливати на конкурентні переваги. Ефективність управління економічною безпекою діяльності організації визначає рівень її конкурентоспроможності.

Розроблені механізми управління економічною безпекою та на їх основі, управління конкурентоспроможністю організації дозволять підтримувати стабільний розвиток та достатній рівень конкурентоспроможності не лише найближчим часом, а й на перспективу.

Формування високого рівня конкурентоспроможності підприємства залежить не тільки від його потенціалу, умов реалізації стратегічних напрямів розвитку та вирішення проблем оптимального використання ресурсного забезпечення, а й від використання ефективних концепцій управління. з до конкурентоспроможності самого.

3.3. Концепція оцінки економічної ефективності вдосконалення механізму управління економічною безпекою виробничого підприємства

У процесі прийняття рішення щодо здійснення тих чи інших заходів щодо управління ризиками запропоновано можливу модель оцінки ризиків, де необхідно враховувати виконання умов наступного нерівності: $L \geq C$

де L – величина очікуваного збитку у разі настання ризику; C - сукупна вартість заходів щодо управління ризиками.

Здійснення тих чи інших заходів ризик-менеджменту виправдано лише тому випадку, якщо величина очікуваного збитку перевищує вартість управління даними ризиками.

Вибір способу управління - на даному етапі проводиться розрахунок прогнозованих результатів усіх запропонованих варіантів для управління ризиками і прийняти альтернативу з найбільшою економічною вигодою;

Аналіз результатів - проводиться розрахунок за фактичними показниками з метою визначення фактичної ефективності проведених заходів ризик-менеджменту.

Практичне використання запропонованої ефективності оцінки системи є найбільш доцільним на наступних етапах по управлінню ризиками (рис. 3.2):

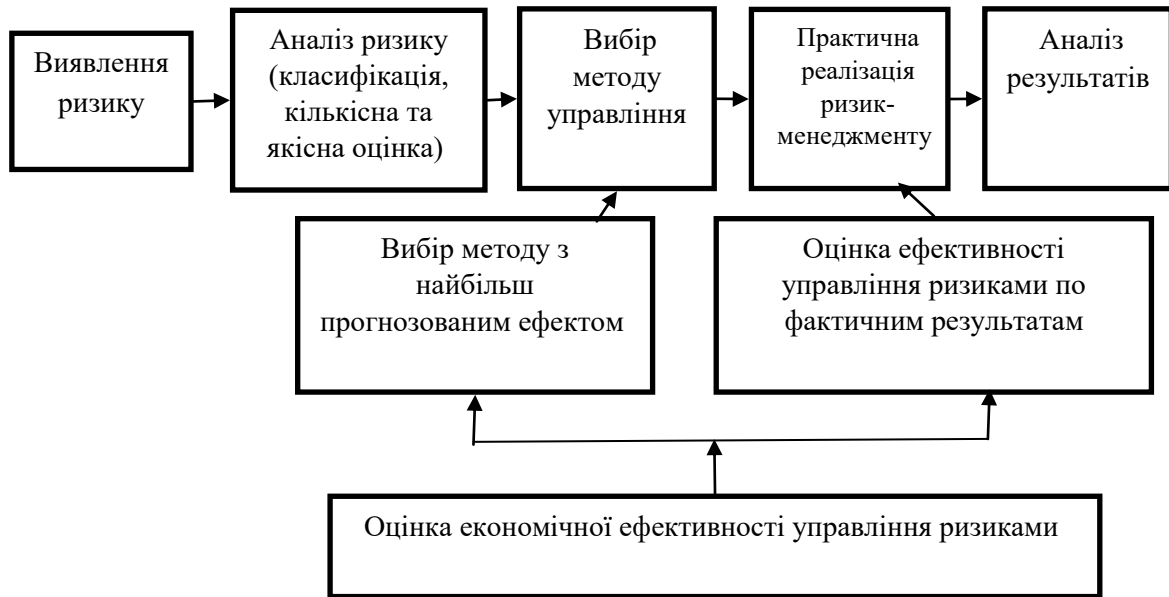


Рис. 3.2. Процедура прийняття рішення щодо оцінки ефективності управління ризиками у процесі управління економічною безпекою виробничого підприємства

Джерело: сформовано автором

Форми і методи управління ризиками в тій чи іншій компанії в значній мірі залежать від ваги частки страхового ризику в загальній вартості бізнесу і фінансових ризику, які підлягають підприємство і рівень розвитку сфери безпеки ризиків.

Обмежений ринок страхових послуг залежить від обмеженості страхового фонду страхових організацій, тому підприємствам у сфері матеріального виробництва сьогодні доводиться самостійно керувати та «страхуються» ризиками.

На дослідженому підприємстві рекомендовано створити резервний фонд, що має ряд переваг над іншими методами компенсації можливих збитків.

Модель організації ризик-менеджменту істотно залежить від ступеня важливості для конкретного підприємства проблеми вирішення ризику (уникнення, утримання, передача) та проблеми зниження рівня ризику

(управління якістю, диверсифікація, хеджування, управління капіталом) (табл. 3.1).

Мінімальний набір вимог до систем управління ризиками на підприємствах:

- цілеспрямоване та на постійній основі відстеження ризиків, з якими стикається підприємство у процесі своєї роботи по можливості встановлення взаємозв'язків ризиків;
- оцінка ймовірності та наслідків виникнення тієї чи іншої несприятливої ситуації;
- формування та постійне оновлення інструментарію управління ризиками;
- встановлення лімітів ризиків, що приймаються підприємством, і компенсації за ризик, а також контроль за тим, щоб дані ризики знаходилися в межах затверджених лімітів;
- доведення до працівників підприємства величини ризику, усвідомлено прийнятої ними до проведення будь-яких операцій;
- вироблення рекомендацій щодо формування стратегії та ефективного розподілу ресурсів з урахуванням ступеня ризику;
- повнота та своєчасність відображення величин ризиків у системах управлінської інформації.

Таким чином, дані рекомендації зводяться до всебічної оцінки та контролю за ризиками. В ідеалі ризик-менеджмент повинен охоплювати всі види діяльності підприємства, що так чи інакше впливають на прибуток (капіталізацію). Це в свою чергу накладає певні вимоги не тільки на організації бізнес - процесів, але по організаційної структури.

Виходячи з наведеної вище інформації, можна зробити висновки та запропонувати до впровадження на підприємстві наступні методи підвищення фінансово-економічної безпеки досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.1

Етапи розвитку системи управління ризиками на виробничих підприємствах

Перші етапи розвитку системи управління ризиками		Останні етапи розвитку системи управління ризиками
Фрагментоване управління ризиками: якщо управління ризиками і ведеться, то кожен відділ здійснює його самостійно (відповідно до своїх функцій), часто не взаємодіючи з іншими відділами. Насамперед, це стосується бухгалтерії, казначейства, планово- економічного відділу.	→	Фрагментоване управління ризиками: якщо управління ризиками і ведеться, то кожен відділ здійснює його самостійно (відповідно до своїх функцій), часто не взаємодіючи з іншими відділами. Насамперед, це стосується бухгалтерії, казначейства, планово- економічного відділу.
Епізодичний ризик - управління: дії для управління ризиками вживаються, коли менеджери вважають, що це необхідно.	→	Безперервний процес управління ризиками: процес моніторингу, ідентифікації, аналізу, розміщення пріоритетів ризиків та формування стратегії з урахуванням ризику безперервний.
Обмежений ризик - менеджмент: в якості приладів управління ризиком, часто використовується страхування і неприйняття ризику.	→	Розширений ризик- менеджмент: беруться до уваги всі ризики, з якими так стикається компанія; Використовується широка методологічна база.

Джерело: сформовано автором

За результатами дослідження у випускній кваліфікаційній роботі виділено принципи проведення моніторингу рівня економічної безпеки підприємства:

1. Фізичні (створення умов доступу до майна, обладнання, інформації, що охороняється);
2. Адміністративні (вступ відповідного режиму та регламенту проведення моніторингу);
3. Технічні (використання технічних засобів);
4. Програмні (відповідність програмі управління ризиками);
5. Економічні (оцінка індикативних показників рівня економічної безпеки підприємства);

6. Морально-етичні.

Розроблений алгоритм процесу планування програми управління ризиками, що дозволяє зв'язати етапах оцінки ймовірності виникнення ризиків, визначення можливих наслідків в результаті їх походження, оцінки можливостей для управління ризиками, контролю та управління програма керує ризиками.

Запропоновано механізм управління економічною безпекою, що включає блоки з оцінки впливу ефективності управління ризиками на конкурентоспроможність організації загалом.

Механізм дозволяє сконцентрувати увагу на зовнішніх та внутрішніх факторах економічної безпеки організації, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність та професійно розробити обґрунтовані заходи щодо посилення конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

Управління діяльністю будь-якого підприємства, планування та прогнозування рівня її ефективності неможливе без оцінки ймовірності виникнення загроз (ризиків), пов'язаних з виробничою діяльністю. За результатами проведеного дослідження з управління економічною безпекою виробничого підприємства було зроблено такі висновки.

Встановлено, що управління економічною безпекою виробничого підприємства має здійснюватися з урахуванням стадії розвитку виробничого підприємства. Це визначається тим, що на окремих стадіях розвитку підприємства присутні специфічні ризики, управління якими вимагає застосування відповідного комплексу методик щодо їх оцінки, виявлення, усунення.

В роботі встановлено, що дослідження по управлінню економічною безпекою виробничого підприємства повинні бути засновані на принципах максимальної близькості до реальної сфери в організації діяльності з можливістю інтерпретації в наукових результатах і їх застосування на практиці.

Діагностика економічної безпеки виробничого підприємства має проводитися комплексно з урахуванням усіх сторін її діяльності.

В цілому, переважна більшість досліджуваних показників мали тенденцію до зростання, виключенням є фінансовий результат до оподаткування та розмір чистого прибутку. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс з 116114 тис. грн у 2016 році до 123848 тис. грн у 2020 році.

Рівень економічної безпеки підприємства визначається системою індикаторів, до складу яких входять: рентабельність виробничої діяльності; продуктивність праці; показники плинності кадрів; загальна економічна рентабельність; коефіцієнт зносу основних виробничих фондів; показники

використання основних фондів (фондоємність, фондovіддача, завантаження виробничих потужностей) та коефіцієнт економічного зростання.

Проведений аналіз розрахункових індикативних показників економічної безпеки ПрАТ «АЗ «САДА»» показав, що на підприємстві існує низка загроз економічної безпеки, усунення яких мають стати першочерговими заходами щодо забезпечення стабільності підприємства: зниження виробничої рентабельності підприємства; зниження економічної рентабельності підприємства; зниження сталості кадрового складу підприємства; недостатнє завантаження виробничого устаткування.

Розроблений алгоритм процесу планування програми управління ризиками, що дозволяє зв'язати етапах оцінки ймовірності виникнення ризиків, визначення можливих наслідків в результаті їх походження, оцінки можливостей для управління ризиками, контролю та управління програма керує ризиками.

Запропоновано механізм управління економічною безпекою, що включає блоки з оцінки впливу ефективності управління ризиками на конкурентоспроможність організації загалом. Механізм дозволяє сконцентрувати увагу на зовнішніх та внутрішніх факторах економічної безпеки організації, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність та професійно розробити обґрунтовані заходи щодо посилення конкурентних переваг.

У роботі проведено оцінку економічної ефективності управління економічною безпекою ПрАТ «АЗ «САДА»».

У дослідженні було встановлено, що основною проблемою підприємства є низька продуктивність праці працівників, яка негативно впливає на багато індикаторів економічної безпеки. Розраховано, збільшення коефіцієнта стабільності кадрового складу при існуючому рівні інших індикаторів (в умовах зниження деяких з них, дозволить підвищити інтегральний показник економічної безпеки підприємства. А при постійних індикативних показниках індексів продуктивність праці та рентабельності,

тобто за умови недопущення зниження відповідних індикативних показників реалізація заходів щодо забезпечення економічної безпеки дозволить підвищити інтегральний показник економічної безпеки виробничого підприємства.

У рамках випускної кваліфікаційної роботи проведено дослідження програмних продуктів, що дозволяють автоматизувати процеси управління ризиками діяльності виробничих підприємств та забезпечити економічну безпеку.

З цієї метою рекомендується використання програми ERM для контролю та управління ризиками на рівні кожного підрозділу та підприємства в цілому.

Проведено аналіз нормативно-правової бази управління економічною безпекою ПрАТ «АЗ «САДА»», яка визначає основні положення щодо регулювання наступних напрямів економічної безпеки: фінансова складова; інтелектуальна та кадрова складова; техніко-технологічна складова; політико-правова складова; екологічна складова; інформаційна складова; силова складова.

Проведене дослідження та розроблені рекомендації щодо його результатів дозволять обґрунтовано розробляти та реалізовувати напрями щодо забезпечення економічної безпеки на таких виробничих підприємствах як ПрАТ «АЗ «САДА»».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Артон Т., Шенкір У., Уокер П. Комплексний підхід до ризик-менеджменту: чи варто цим займатися. М: Видавничий дім "Вільямс", 2013. 208 с.
2. Бадаєва, О.М. Оцінка фінансової безпеки малих і середніх підприємств. *Підприємництво*. 2013. № 14 (236). с. 71-83.
3. Балабанов І.Т. Ризик-менеджмент. М.: Фінанси та статистика, 2014. 192 с.
4. Біляков А.В. Банківські ризики: проблеми обліку, управління та регулювання. М.: Вид-я група "БДЦ-прес", 2015. 255 с.
5. Бланк І. А. Управління активами. К: "Ніка-Центр", 2014. 720 с.
6. Боков В.В. Підприємницькі ризики та хеджування. К.: ЮНІТІ, 2013. 70 с.
7. Буренін О.М. Ринки похідних фінансових інструментів [Текст]. - М.: ІНФРА-М, 2012. 368 с.
8. Буянов В.П. та ін. Рискологія: управління ризиками. Х: Іспит, 2014. 382 с.
9. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: <https://ua.wikipedia.org/> (дата звернення 6.11.21)
10. Володін І. Г. Шляхи забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Молодий учений*. 2013. №9. С. 156-160.
11. Воронцовський О.В. Управління ризиками: Навчальний посібник. 2-ге вид., вип. та доп. К.: Вид-во. Ун-ту ім. Каразіна, 2013. 458 с.
12. Вяткін В.М., Вяткін І.В. Ризик-менеджмент. Підручник. К: Дашков і К оф , 2015. 490 с.
13. Голухов, Г. Н. Фінансово-економічна безпека організацій медико-виробничого комплексу. *Економіка охорони здоров'я*, № 4, 1999. С. 19-20.

14. Грабовий П. Г., Петрова С. М., Полтавцев С. І., Романова К. Г., Хрустальов Б. Б., Яровенко С. М. Ризики у сучасному бізнесі. Х.: Аланс, 2014. 200 с.
15. Гранатур В.М. Економічний ризик: сутність, методи виміру, шляхи зниження. Навчальний посібник. К.: Видавництво «Справа та сервіс», 2014. 112 с.
16. Дубров А.М., Лагоша Б.А., Хрустальов Є.Ю. Моделювання ризикових ситуацій в економіці та бізнесі. Навчальний посібник. Х.: Фінанси та статистика, 2011. 176 с.
17. Заславська О. Д. Надійність в обмін на дохід. *Ділова хроніка*. 2013. №3. С. 12.
18. Іванов А.П. Фінансові інвестиції над ринком цінних паперів. К: Видавничо-торгівельна корпорація «Дашков і К», 2013. 444 с.
19. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.П., Качалов Р.М. Підприємство у нестабільному економічному середовищі: ризики, інформація, безпека. К.: Економіка, 2013. 398 с.
20. Лапуста М.Г. Довідник директора підприємства. 7-е вид., зрад. та дод. Х.: ІНФРА-М, 2013. 345 с.
21. Лапуста М.Г., Шаршукова Л. Ризики у підприємницькій діяльності. К.: Фінанси та статистика, 2011. 302 с.
22. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення 21.11.21).
23. Редхед К., Х'юс С. Управління фінансовими ризиками. Перекл. з англ. К: ІНФРА-М, 2012. 288 с.
24. Малашихіна Н.М., Білокрилова О.С. Ризик-менеджмент: Навчальний посібник. Х: Видавництво "Фенікс", 2012. 320 с.
25. Москвин В.А. Управління ризиками при реалізації інвестиційних проектів. К.: Фінанси та статистика, 2012. 352 с.
26. Теплова Т.В. Фінансовий менеджмент. К.: Фінанси та статистика, 2013. 224 с.

27. Пікфорд, Джеймс. Керування ризиками. К: ТОВ "Вершина", 2014. 352 с.
28. Рєзнік, С.Д. Управління економічною безпекою вищого навчального закладу. Підручник. К.: Видавництво: "Інфра-М", 2015. 352 с.
29. Ризики у сучасному бізнесі. За ред. П.Г. Грабової. Х.: Вид- во «Амана», 2015. 237 с.
30. Рогов М. А. Ризик-менеджмент. К.: Фінанси та статистика, 2012. 244 с.
31. Романов У. З. Поняття ризиків та його класифікація як основний елемент теорії ризиків. *Інвестиції*. 2015. № 12. С. 41-43.
32. Романов В. С. Ризик-менеджмент як умова розвитку підприємства. *Теорія та практика реструктуризації підприємств: Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Харків, 2016. С.144-146
33. Романов В. С. Управління ризиками: етапи та методи. *Факти та проблеми практики менеджменту: Матеріали науково-практичної конференції*. Кіровоград, 2015. С. 71-77
34. Романов В. С., Бутуханов А. В. Ризикотворні фактори: характеристика та вплив на ризики. *Управління ризиком*. 2013. № 3, с.10-12
35. Романов В. С., Бутуханов А. В. Ризики-підприємства як складова частина ризиків. *Моделювання та аналіз безпеки, ризику та якості*. 2018. № 3, с. 30-32.
36. Редхед К., Х'юс С. Управління фінансовими ризиками. К: Інфра-М, 2012. 228 с.
37. Смолкін А.М. Менеджмент: основи організації: Підручник. Х: ІНФРА-М, 2012. 347 с.
38. Сорокіна, О.М. Зміст фінансової безпеки підприємства. *Підприємництво*. 2012. № 14 (212). с. 74-80.
39. Тихомиров Н.П. Методи аналізу та управління еколого-економічними ризиками. К.: ЮНІТІ-ДАНА, 2016. 350 с.

40. Управління дебіторською заборгованістю підприємства як фактор забезпечення фінансово-економічної безпеки його діяльності. *Збірник Міжнародної науково-практичної конференції «Нова наука: теоретичний і практичний погляд»* (29 жовтня 2016 р., м. Софія, Болгарія).

41. Управління ризиком у ринковій економіці В.М. Вяткін, В.А. Гамза, Ю.Ю. Катеринославський, Дж.Дж. Хемптон. К.: АТ «Економіка», 2016. 195 с.

42. Усанова А. А. Управління ризиками та основні принципи побудови системи управління ризиками на підприємстві. Міжнародна конференція "Ризики української економіки: аналіз, оцінка, управління". Київ, 14 жовтня 2016 року. 351 с.

43. Уткін Е.А. Ризик-менеджмент. Підручник. Х.: Асоціація авторів та видань «Тандем», 2016. 287 с.

44. Фабоцці Ф. Управління інвестиціями: Перекл. з англ. К.: ІНФРА, 2012. 232 с.

45. Хохлов Н.В. Управління ризиком. Навчальний посібник для вищих навчальних закладів. К.: Фенікс, 2015. 239 с.

46. Чекулаєв М. Ризик-менеджмент: управління фінансовими ризиками на основі аналізу волатильності. Х.: Альпіна Паблішер, 2015. 344 с.

47. Чернов В.А. Аналіз комерційних ризиків. К.: Знання, 2006. 200 с.

48. Чернова Г.В. Практика управління ризиками на підприємствах. Навчальний посібник. К: Знання, 2015. 180 с.

49. Чернова Г.В., Кудрявцев О.О. Управління ризиками. Навчальний посібник. К: Наукова думка, 2015. 158 с.