

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Економічний факультет

Кафедра “Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

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

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

“ 03 ” січня 2024 р.

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

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти:

на тему: “Вдосконалення менеджменту забезпечення
фінансово-економічної безпеки підприємства”

Виконала: здобувачка вищої освіти ІІ курсу
магістратури, групи УФЕБ - 22 М
спеціальності 073 "Менеджмент"
ОПП «Управління фінансово-економічною
безпекою»

Виходець Юлія Миколаївна _____

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕМтКД
Левченко Анна Олександрівна _____

Рецензент: к.е.н., професор
Магопець Олена Анатоліївна _____

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та зміст поняття фінансово-економічної безпеки підприємства	8
1.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання системи фінансово-економічної безпеки підприємства	15
1.3. Характеристика методів та критеріїв оцінювання системи фінансово-економічної безпеки підприємства	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПРАТ «ГІДРОСИЛА АПМ»	29
2.1. Оцінка діяльності та організаційної структури управління підприємством в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки	29
2.2. Організація управління системою забезпечення фінансово-економічної безпеки на підприємстві	37
2.3. Оцінка стану забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Гідросила АПМ»	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	58
3.1. Розробка та реалізація стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства ПрАТ «Гідросила АПМ»	58
3.2. Впровадження фінансового контролінгу в системі фінансово-економічної безпеки підприємства	72
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Проблема збереження фінансової стійкості підприємств, яка є важливою для їхньої фінансово-економічної безпеки, загострюється в результаті розвитку економіки знань, інтеграції України до глобальної економіки та посилення конкуренції.

Зовнішнє середовище суб'єктів господарювання стає все більш динамічним і нестабільним, що спричиняє велику кількість ризиків, небезпек і загроз (неплатоспроможність партнерів, недобросовісна конкуренція, недружні злиття та поглинання, комерційний шпіонаж, рейдерство тощо). Це означає, що забезпечення їх фінансово-економічної безпеки повинне бути суттєво вдосконалене.

Вчені визначають фінансово-економічну безпеку підприємства, як забезпечення фінансової безпеки або захисту від небезпек. Існує два основні підходи щодо визначення фінансового стану підприємства.

Згідно з вузьким визначенням, фінансова стійкість підприємства визначається як його фінансова автономія, яка забезпечується високим рівнем співвідношенням залученого капіталу до власного капіталу - тобто високою часткою власних коштів у загальній сумі. Таке розуміння фінансової стійкості означає, що підприємство не потребує зовнішнього фінансування і має лише одну загрозу, це загроза поглинання.

Розуміння фінансової стійкості підприємства також пов'язане з його платоспроможністю, здатністю фінансувати більше та здатністю зберігати, відновлювати чи покращувати фінансовий стан.

Поняття фінансової стійкості дещо мінливе. Здатність витримувати негативні впливи внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є єдиним аспектом, який не передбачає їх нейтралізації чи відмежування. Безпека, навпаки, означає захист від чогось, окрім фінансової стійкості підприємства, також можливість впливати на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища з метою запобігання загрозам, зменшення

небажаних наслідків тощо. Таким чином, поняття фінансової безпеки є більш широким, ніж фінансова стійкість.

Як було зазначено раніше, для забезпечення економічної безпеки підприємства важливою є сфера фінансів. Вчені вважають, що фінансові та економічні дії підприємств тісно пов'язані один з одним.

Наприклад, прибуток є як прямим результатом економічної діяльності підприємства, так і фінансовим результатом, власним фінансовим ресурсом підприємства. Чистий дохід, що є основним фінансовим результатом діяльності підприємства, формується за допомогою цін які, в свою чергу, є економічною категорією. Таким чином, поняття «фінансово-економічна безпека підприємства» стало відомим у науковому середовищі, оскільки воно чітко підкреслює зв'язок між економічною та фінансовою діяльністю підприємства та роль, яку фінанси відіграють у функціонуванні економічної системи.

Отже, фінансово-економічна безпека підприємства – це такий фінансовий стан, який створює необхідні фінансово-економічні передумови для стійкого розвитку підприємства як у поточному, так і в довгостроковому періодах, а також захищає його фінансово-економічні інтереси від будь-яких загроз, які можуть виникнути.

У даній роботі викладаються теоретичні питання, пов'язані з визначенням фінансово-економічної безпеки підприємства, її місцем в системі економічної безпеки, так само розкривається методика комплексного системного аналізу основних економічних показників, що характеризують стан фінансово-економічної безпеки підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження механізму управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві та обґрунтування напрямів його удосконалення.

Предметом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є стан фінансової стійкості підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є механізм управління

фінансово-економічною безпекою на підприємстві ПрАТ "Гідросила АПМ".

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

- оцінити стабільність фінансового стану господарюючого суб'єкта у довгостроковій перспективі в умовах змін зовнішніх і внутрішніх факторів;
- визначити ступінь фінансової автономії підприємства щодо володіння майном і його використання, щоб забезпечити оптимальне співвідношення власного капіталу та залученого капіталу;
- оцінити рівень маневреності власного капіталу та покриття матеріальних обігових коштів (запасів);
- оцінити рівень платоспроможності та ліквідності підприємства (його потенційної здатності забезпечити покриття зобов'язання мобільними активами);
- розробити основні напрями підвищення ефективності управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

У першому розділі розкриваються всі аспекти, що стосуються теоретико-методичних основ управління фінансово-економічною безпекою підприємства, розкрито сутнісно-змістовну характеристику фінансово-економічної безпеки, різні методики вимірювання та оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки на підприємстві.

У другому розділі роботи проведено дослідження стану управління фінансово-економічною безпекою на конкретному прикладі підприємства (зокрема, на ПрАТ "Гідросила АПМ"). В даному розділі проводиться організаційна характеристика господарської діяльності ПрАТ "Гідросила АПМ", оцінка ефективності управління фінансово-економічної безпеки підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновані шляхи

покращення механізму управління фінансово-економічної безпеки на підприємстві.

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

Для написання теоретичної частини кваліфікаційної роботи з цієї теми ми ознайомитись з законодавчими актами, науковими працями А. Арєф'євої, Р. Качалова, А. Кірієнко, О. Марченко, Д. Ковальова та інш. вітчизняних і зарубіжних науковців.

Інформаційними джерелами для аналізу, який застосовувався в роботі виступали форми обов'язкової статистичної звітності: ф.№1 «Баланс», ф.№2 «Звіт про фінансові результати» за період 2018-2022 рр.

У якості апробації результатів дослідження кваліфікаційної роботи здобувачкою було опубліковано тези на тему «Формування сучасних завдань у сфері менеджменту забезпечення економічної безпеки підприємства» у збірнику VI Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», 7-8 грудня 2023 року.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст поняття фінансово-економічної безпеки підприємства

Загроза зменшення рівня фінансово-економічної безпеки промислових підприємств в Україні виникає внаслідок масштабної інерційності їх виробничої структури, а також зростання фізичного зносу обладнання та технологічної відсталості. У цьому контексті набуває особливого значення необхідність розробки ефективних механізмів для підвищення рівня економічної безпеки.

Вагомий внесок у питання дослідження забезпечення економічної безпеки підприємства здійснили відомі вчені-економісти: Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М., В. Тамбовцев, Р. Дацків, Плетникова І. Л., В. Шликов, Кірієнко А. В. [2,7,9,10]. Розроблено кілька ґрунтовних методичних підходів до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки, але не виділено чіткої градації таких рівнів.

Так, сама наукова категорія «безпека» визначається різними науковцями з різних позицій. Зокрема, безпека – як стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави від внутрішніх і зовнішніх загроз [35].

Також поняття «безпека» визначається, зокрема, як стан суспільних відносин, за умов якого особистість, соціальна група, народ, країна (держава) може без втручання й тиску ззовні самостійно, вільно обирати й здійснювати свою стратегію міжнародної поведінки, а також духовного, соціально-економічного й політичного розвитку [28]. В контексті розгляду з точки зору ризикованості безпеку розглядають, як відсутність неприпустимого ризику, пов'язаного з можливістю отримання збитків. З точки зору системного

підходу поняття безпеки характеризується, як стан складної системи, коли дія внутрішніх і зовнішніх факторів не сприяє погіршенню системи або не призводить до неможливості її функціонування і розвитку [59].

Як ми бачимо з аналізу літературних джерел, існують різні підходи щодо визначення терміну «безпека», ці підходи враховують захищеність, ризики, а також забезпечення самостійності суб'єкта. Згідно до цих підходів і відбувалась еволюція поняття економічної безпеки підприємства.

Розв'язання наукових проблем, пов'язаних з економічною безпекою, розпочинається з використання терміна "економічна безпека", який Ф. Рузвельт вперше вживав під час аналізу внутрішніх проблем Сполучених Штатів Америки. У 1934 році був прийнятий перший нормативно-правовий акт з питань безпеки - Закон "Про національну безпеку", і було створено Федеральний комітет з економічної безпеки для підвищення якості життя через забезпечення економічної безпеки держави.

На другому етапі розвитку економічної безпеки у 1940-60-х роках були створені міжнародні асоціації для забезпечення міжнародної економічної безпеки розвинених країн, такі як:

- Міжнародний валютний фонд,
- Міжнародний банк реконструкції та розвитку,
- Міжнародна асоціація розвитку,
- Міжнародна фінансова корпорація,
- Міжнародний центр по регулюванню інвестиційних спорів,
- Організація країн-експортерів нафти.

На цьому етапі акцент робився на паливно-енергетичному секторі економіки та уникненні паливних криз.

Третій етап відзначався прийняттям країнами Західної Європи стратегії економічного підходу до забезпечення національної безпеки, що призвело до створення механізму протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам. Забезпечення економічної безпеки підприємств розглядалося, перш за все, з метою захисту соціально-економічних інтересів працюючих.

В новій ері інтелектуальної глобальної економіки спостерігається комплексна механізація, автоматизація, інформатизація та електронізація майже всіх бізнес-процесів.

Однак разом з позитивними аспектами, що сприяють значному підвищенню інтенсивності виробництва, сучасне світове економічне співтовариство стикається зі значними проблемами, що загрожують зниженню глобальної економічної безпеки. Серед них основні: економічне відставання країн, що розвиваються; економічні труднощі країн, які переходять від командно-адміністративної системи до ринкової; наближення продовольчої кризи; радіаційне забруднення; значна залежність деяких країн від імпорту традиційних енергоносіїв; низький рівень використання альтернативних енергоносіїв; направлення значних фінансових ресурсів на запобігання війні та інші.

Фактори, що можуть викликати дестабілізацію міжнародної економічної безпеки, включають:

- порушення стабільності міжнародної торгівлі;
- обмеження доступу деяких країн до стратегічних ресурсів шляхом їх подорожчання, або в результаті впливу політичних факторів;
- намірене створення перешкод та бар'єрів, що обмежують обмін новими передовими технологіями;
- створення сприятливих умов деякими країнами для «відтоку» висококваліфікованих кадрів з інших країн.

Згідно з Концепцією економічної безпеки України, сутність економічної безпеки країни полягає в здатності національної економіки гарантувати вільний незалежний розвиток, утримання стабільності громадянського суспільства та його інститутів, а також наявність достатнього оборонного потенціалу за будь-яких обставин і варіантів подій. Це також включає здатність держави захищати національні економічні інтереси від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Отже, ключовою умовою досягнення Україною високого рівня

економічної безпеки лишається інтенсифікація інтелектуально-інноваційного розвитку.

В той же час основними дестабілізуючими факторами, що впливають на рівень економічної безпеки регіонів України, без урахування війни, залишаються наступні:

- застарілий виробничо-технічний рівень промислових підприємств;
- катастрофічне погіршення екологічної ситуації;
- зростання рівня безробіття, навіть з урахуванням значної трудової міграції;
- зниження рівня продовольчої незалежності;
- нерівномірність фінансового забезпечення з врахуванням умов децентралізації (рис. 1.1).

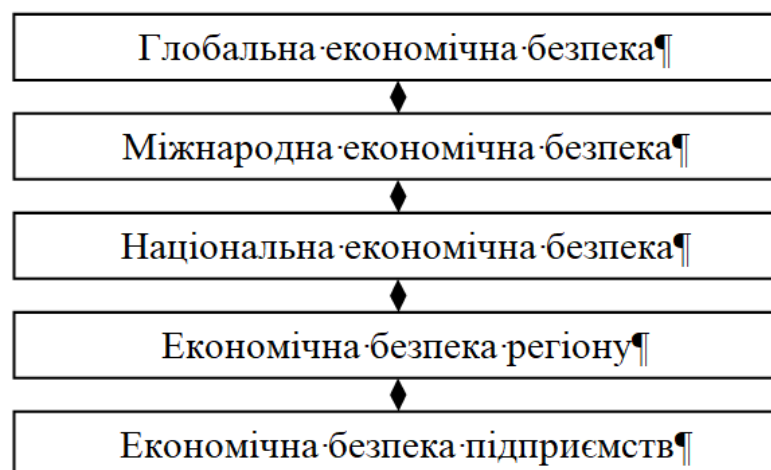


Рис. 1.1. Характеристика рівнів економічної безпеки

Джерело: [2]

Основою розвитку національної економіки та зростання економіки регіонів є створення високорозвинених виробничих структур, які будуть спроможні досягати встановлених економічних цілей та відповідного ринкового успіху.

Оцінити ефективність використання ресурсів дуже складно. Безумовно, як причина або наслідок, ефективність використання інституційних ресурсів

може характеризувати ступінь ЕБП. Однак існує проблема визначення того, що саме являють собою ці інституційні ресурси і чи оцінюється їхній вплив на ЕПБ. Можливість задіяння неінституційних інструментів, таких як національні правоохоронні органи, регулювання торговельних і виробничих відносин тощо, для забезпечення економічної безпеки не враховується. Також неможливо визначити, чи є швидкий і динамічний розвиток підприємств стабільною функцією або, навпаки, чи є стабільною функцією стагнація.

Економічна безпека підприємства - це стан підприємства, за якого воно найбільш ефективно використовує свої ресурси і прагне запобігти, зменшити та захистити від існуючих небезпек, загроз та інших непередбачуваних обставин, насамперед забезпечуючи досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та підприємницьких ризиків [50].

Це визначення вже містить два важливих моменти. А саме, критерієм забезпечення безпеки є досягнення бізнес-цілей, які також враховують фактори зовнішнього середовища, такі як конкуренція та ризики. Крім того, ефективність використання ресурсів також зазначається як умова досягнення бізнес-цілей. Однак слід мати на увазі, що керівництво може заздалегідь ставити нереалістичні цілі або що спеціально заплановані дії можуть сприйматися як перешкоди на шляху до досягнення поставлених цілей.

Розгляд ЕБП як наявності конкурентних переваг. Прихильники цього підходу вважають, що наявність конкурентних переваг, обумовлених матеріальним, фінансовим, кадровим, технологічним та організаційним потенціалом підприємства та відповідністю його організаційної структури стратегічним цілям і завданням, забезпечує певний рівень економічної безпеки підприємства [87]. Однак сам факт наявності переваги або потенціалу не може гарантувати економічну безпеку підприємства без його використання та реалізації.

Розгляд ЕБП як реалізації та захисту економічних інтересів. Це відносно новий підхід, що базується на реалізації та захисті економічних

інтересів підприємств, визначає ЕБ як захищеність життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, тобто захищеність підприємства, його людського та інтелектуального потенціалу, знань, технологій, капіталу та прибутку, що має спеціальний правовий, економічний, організаційний, інформаційний, технічний та соціальний характер і забезпечується системою заходів спеціального правового, економічного, організаційного, інформаційного, технологічного та соціального характеру.

В "Енциклопедії економічної безпеки" основна увага приділяється стійкості підприємств до впливу загроз. У цій роботі, на думку В.Л. Тамбовцева, економічна безпека підприємства - це стан захищеності життєво важливих інтересів системи від недобросовісної конкуренції, протиправних дій злочинних угруповань та окремих осіб, здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам та зберігати стабільність свого функціонування і розвитку відповідно до стратегічних цілей, економічна безпека підприємства - це "стан підприємства, за якого ймовірність виникнення небажаних змін у зовнішньому середовищі функціонування підприємства, а також у його власних якостях і параметрах власності є малою (нижче певної межі)" [13].

Рівень економічної безпеки підприємства не може бути оцінений певними статичними показниками, оскільки включає в себе щонайменше три елементи:

- 1) поточний рівень економічної безпеки підприємства (з точки зору ресурсного забезпечення його виробничо-господарської та фінансової діяльності)
- 2) ефективність його функціонування
- 3) здатність до подальшого розвитку підприємства.

Отже, у загальному підсумку, економічна безпека підприємства - це такий стан захищеності підприємства, що забезпечується органічним симбіозом досягнення результатів діяльності підприємства та формування його потенціалу.

Досягнення результатів діяльності пропонується оцінювати за такими критеріями: стабільність та безперервність виробничої діяльності підприємства; фінансово-економічна стійкість підприємства; ефективність використання ресурсів підприємства.

На основі аналізу досліджень науковців автором запропоновано схему організаційної компетентності, що включає: протистояння загрозам, адаптивність та постійне вдосконалення (рис. 1.2).

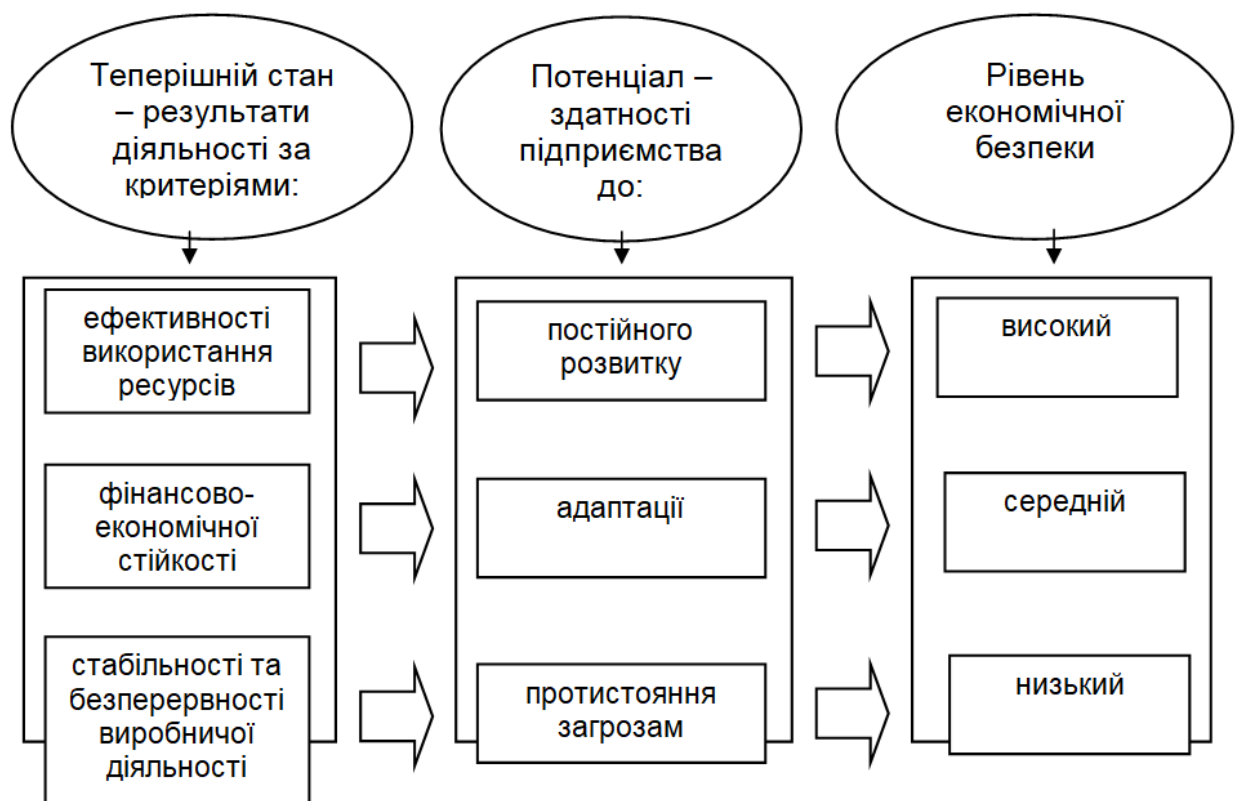


Рис. 1.2. Схема обґрунтування градації рівнів економічної безпеки підприємства

Джерело: [розроблено автором]

Високий рівень економічної стабільності досягається тоді, коли ресурси використовуються ефективно, а підприємства здатні до безперервного розвитку. Середній рівень економічної безпеки характеризується досягненням фінансово-економічної стабільності та адаптивності підприємства.

Рівень економічної безпеки підприємства є низьким, якщо

підприємство має лише стабільність і безперервність виробничої діяльності та здатність протистояти загрозам.

Визначивши етапи рівня економічної безпеки, вітчизняні підприємства можуть об'єктивно оцінити своє становище та накреслити стратегічні напрямки свого розвитку.

1.2. Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання системи фінансово-економічної безпеки підприємства

Якість інформаційно-аналітичного забезпечення безпосередньо впливає на якість управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства має включати такі підсистеми, як інформація, системи індикаторів, показники та методи оцінки й аналізу фінансово-економічної безпеки підприємства.

Найважливішою характеристикою інформації є її здатність впливати на зміни. Основною умовою виживання і конкурентоспроможності на ринку є здатність адаптуватися до мінливих потреб ринку і забезпечувати економічну безпеку підприємства. На практиці цінність інформації прямо пропорційна тій ролі, яку вона відіграє у прийнятті бізнес-рішень. Цінність інформації залежить від того, як бізнес може нею розпоряджатися. Інформація, призначена для підтримки прийняття рішень, робить важливий внесок у прийняття управлінських рішень. Оскільки знання є фактором виробництва і дозволяє створювати додану вартість поряд з працею, матеріалами і капіталом, знання є критерієм забезпечення економічної стабільності підприємства.

Основними характеристиками інформації є повнота, достовірність, цінність, релевантність та зрозумілість.

Важливе значення має аналітичне опрацювання інформації на основі системного підходу, який розкриває складність предмета, багатогранність

зв'язків і дозволяє об'єднати їх в єдину загальну систему.

Системний підхід визначає основні цілі системи, які повинні бути досягнуті за допомогою вихідних даних та отриманої інформації. Відповідно до поставлених цілей проектується система інформаційно аналітичного забезпечення. При цьому під системою розуміється сукупність елементів і виникаючих між ними інформаційних зв'язків, які забезпечують оптимальне і безпечне управління економікою підприємства.

Аналітичні інформаційні системи для прийняття рішень в управлінні мають складну структуру. Взаємозв'язки в інформаційних потоках також мають тенденцію до ускладнення. При цьому спостерігається систематичне збільшення обсягів інформації, її надлишок і дефіцит для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Інформація для забезпечення економічної безпеки підприємств є досить неоднорідною. Ці фактори ускладнюють використання інформації в управлінні економічною безпекою.

У більшості організацій інформація, яку використовує керівництво для забезпечення економічної безпеки, надходить з внутрішніх джерел. Створюються спеціалізовані корпоративні аналітичні групи або підрозділи служби економічної безпеки, до функціональних обов'язків яких входить часткове або повне інформаційне забезпечення. Обґрунтований потік інформації щодо економічної безпеки суб'єкта господарювання повинен базуватися на таких принципах:

- Єдність: аналітик повинен прагнути до того, щоб запропоноване проектне рішення відповідало якомога ширшому колу завдань, що вирішуються;
- Системність: встановлення функціональної впорядкованості та динамічних тенденцій розвитку всієї аналітичної інформаційної системи;
- Принципи вирішення проблем, що виникають. Передбачає виявлення та вирішення нових завдань, які виникають перед підприємством внаслідок ускладнення зовнішнього середовища;

- Принцип першості керівника - безпосереднє керівництво аналітичною роботою на підприємстві, спрямування керівником аналітичного підрозділу на постійне вирішення нових, більш складних завдань і прагнення вивести підприємство на лідируючі позиції в конкурентному середовищі;

- Принцип розвитку - комплекси, що розробляються для вирішення аналітичних завдань, повинні створюватися без переривання їх функціонування та з урахуванням можливості їх поновлення і постійного оновлення;

- Принцип сумісності - при створенні системи повинні бути реалізовані інформаційні інтерфейси, щоб вона могла взаємодіяти з іншими системами за встановленими правилами;

- Принцип стандартизації - раціональне застосування типових, уніфікованих і стандартизованих елементів, проектних рішень і пакетів прикладних програм при створенні аналітичного комплексу;

- Принцип ефективності - забезпечення розумного співвідношення між витратами і цільовою ефективністю, в тому числі кінцевим результатом автоматизації;

- Принцип єдиної бази знань означає, що вихідна інформація вводиться в систему один раз і може використовуватися багаторазово.

Існують певні вимоги до збору, зберігання та систематизації інформації. Тобто інформація повинна бути повною і своєчасною, достовірною, корисною і придатною для розпізнавання і подальшого використання. Необхідність збору, зберігання та систематизації економічної інформації залежить від низки умов. Наприклад, її багаторазового використання, тривалості її використання, часового розриву між збором і використанням інформації в аналізі та управлінні економічною безпекою на підприємстві.

Хаотичність інформаційних потоків, недосконалість каналів, методів і способів збору, зберігання та обробки призводять до значних затримок, низької якості та загроз для підприємства. Основою сучасного збору

інформації є інтеграція збору та обробки. Результати аналітичної роботи безпосередньо залежать від якості використаної інформації, тому інформація, яку необхідно отримати, повинна бути ретельно перевірена перед її реалізацією.

Систематизацію джерел інформації та їх підготовку до аналізу можна розділити на два етапи перевірка їхнього змісту та обробка й аналіз матеріалу.

Процес підготовки матеріалу для аналізу економічної безпеки підприємств передбачає приведення показників до порівнянності та спрощення цифрових матеріалів.

Однорідність і порівнянність даних є необхідною умовою для отримання коректних результатів економічного аналізу. Найпоширенішими способами приведення показників до порівнянної форми є такі:

- нейтралізація вартісних факторів шляхом відображення різних типів кількісних показників в єдиних цінах;
- нейтралізація кількісного фактору шляхом розрахунку деяких умовних показників при аналізі ефективності використання окремих видів ресурсів;
- нейтралізація впливу способу розрахунку кількісних та якісних показників на їх рівень.

Однорідна сукупність показників планування, звітності та обліку повинна мати єдиний метод визначення. При оцінці великої кількості однорідних показників розраховуйте середнє значення. Замінюйте абсолютні величини відносними там, де це найбільш доцільно, щоб зробити їх більш зрозумілими, доступними та легкими для сприйняття.

У процесі аналізу виявляються сильні та слабкі сторони інформації, а також повнота використання інформації для аналізу та управління економічною безпекою.

Інформація про економічну безпеку підприємств використовується як внутрішніми, так і зовнішніми користувачами.

Існують певні вимоги до якості економічної інформації, і ці вимоги повинні насамперед задовольняти користувачів інформації, тобто бути корисними.

Здатність керівництва надавати адекватну інформацію залежить від розподілу праці серед вищого керівництва. З цією метою для кожної управлінської посади готуються посадові інструкції, в яких перераховуються функції, що виконуються цим керівником. На основі посадових інструкцій визначається обсяг інформації, необхідний для забезпечення економічної стабільності підприємства.

1.3. Характеристика методів та критеріїв оцінювання системи фінансово-економічної безпеки підприємства

Основні показники для здійснення оцінки і аналізу фінансово-економічної безпеки підприємства повинні бути представлені у вигляді системи.

Система показників - це впорядкована сукупність показників, кожен з яких дає кількісну або якісну характеристику певного аспекту господарської діяльності, має властивості узагальненості та подільності, пов'язаний з іншими показниками, але не дублює їх [13].

Наявна на підприємствах інформаційна база економічної безпеки - це система показників, достовірність, періодичність оновлення, повнота та автоматизація якої забезпечує якість прийняття управлінських рішень.

Система показників для проведення базових аналітичних досліджень економічної безпеки повинна враховувати наступні вимоги до її формування:

- система повинна включати сукупність індивідуальних (часткових) індикаторів та узагальнюючих показників, пов'язаних з частковими індикаторами;
- загальна теоретична інтерпретація, взаємопов'язаність і цілеспрямованість окремих індикаторів, їх груп і системи в цілому;

- система повинна характеризуватися інтегративним характером, що дозволяє використовувати економічну безпеку в управлінні програмними цілями та формувати "дерево" цілей економічного та соціального розвитку підприємства;

- можливість коригування значень індикаторів залежить від досягнутого рівня економічної безпеки та можливості досягнення успіху в майбутньому;

- для оцінки окремих функціональних складових економічної безпеки підприємства має бути наявності достатня кількість індикаторів;

- всі показники системи повинні бути реалістичними та динамічними;

- напрямок динаміки показників має бути передбачуваним;

- показники повинні бути важливими;

- система показників, що використовуються для оцінки та аналізу фінансово-економічної безпеки підприємств, повинна враховувати специфіку галузі, конкурентну стратегію та стадію життєвого циклу підприємства.

З метою структуризації рівня фінансово-економічної безпеки підприємств у даному дослідженні сформовано систему показників для оцінки поточного рівня фінансово-економічної безпеки підприємства, відповідно до розроблених концепцій управління безпекою підприємств, з передумовами досягнення певного її рівня (табл. 1.1).

Виділення такої системи обґрунтовується не тільки досягнутим рівнем фінансово-економічної безпеки підприємств, але й доцільністю оцінки та аналізу накопичення (або вичерпання) потенціалу, тобто накопичення здатності підприємства досягати вищих рівнів безпеки в майбутньому.

Основними причинами депресивного розвитку науково-промислової політики в Україні є технологічна відсталість підприємств, низький рівень наукових досліджень і розробок та надмірна фізична зношеність основних фондів.

Ці глобальні проблеми знижують конкурентоспроможність продукції підприємств і, як наслідок, економічну безпеку підприємств.

Таблиця 1.1

Система показників розроблена для оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства

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

Джерело: [9]

Керівники вітчизняних промислових підприємств в цілому вважають, що держава повинна забезпечувати належний рівень економічної безпеки, але якщо не докладати значних зусиль у цьому напрямку з боку самих підприємств, то поточний рівень може ще більше знизитися і вони можуть

поступитися своїми лідируючими позиціями на світовому ринку виробникам з інших країн.

Одним із завдань моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства є діагностика її стану через систему показників, які враховують певні виробничі характеристики, що є найбільш характерними для конкретного підприємства та мають суттєве стратегічне значення для цього підприємства. Головним чинником, який забезпечує економічної стійкості підприємства є його рівень техніко-технологічного розвитку. Оскільки функціонування промислових підприємств значною мірою залежить від надійності підсистем технічної та технологічної безпеки, аналіз цих питань є важливим і доцільним.

Якщо з врахуванням данного факту розробити систему кількісних та якісних індикаторів забезпечення фінансово-економічної безпеки на рівні підприємства, то до неї слід включити такі ключові показники (звісно, у цьому переліку слід зазначити показники за кожним видом виробництва та проранжувати їх на важливі та неважливі) [44]:

а) Показники виробництва

- динаміка виробництва (зростання, падіння, сталий стан, темпи змін);
- фактичне використання виробничих потужностей;
- частка НДДКР у загальному обсязі виробництва;
- частка НДДКР у загальному обсязі НДДКР;
- коефіцієнт оновлення основних фондів;
- стабільність виробничих процесів (ритмічність, рівень завантаженості в часі);
- частка виробництва у ВВП (особливо у випадку великих монополій);
- оцінка конкурентоспроможності продукції;
- вікова структура та технічний ресурс парку машин і устаткування;

б) Фінансові показники

- обсяг замовлень (очікуваний загальний обсяг продажів);
- фактичні та необхідні інвестиції (для підтримки та розвитку

наявного потенціалу);

- рівень інноваційної активності (обсяг інвестицій в інновації);
- рівень рентабельності виробництва;
- капіталовіддача виробництва (капіталомісткість);
- прострочена заборгованість (кредити та борги);
- частка власного фінансування оборотних коштів, сировини та енергії

для виробництва;

в) Соціальні показники

- рівень заробітної плати відносно середнього показника по галузі або по економіці в цілому;
- рівень заборгованості з виплати заробітної плати
- втрати робочого часу;
- структура людських ресурсів (вік, кваліфікація).

Залежно від специфіки підприємства та фактичних і еталонних значень техніко-економічних показників діяльності підприємства, а також величини відхилення індикаторів фінансово-економічної безпеки від бар'єрних (граничних) значень, стан досліджуваного підприємства може бути охарактеризований наступним чином:

а) нормальний: коли індикатори економічної безпеки знаходяться в межах граничних значень, а рівень використання наявного потенціалу наближається до технічно обґрунтованих норм завантаження обладнання та площ;

б) передкризовий: коли бар'єрне значення хоча б одного індикатора економічної безпеки перевищено, інші індикатори також близькі до певних меж бар'єрного значення, але при цьому не втрачено технічний і технологічний потенціал для поліпшення умов і результатів виробництва шляхом вжиття превентивних заходів щодо загроз, які виникають на підприємстві;

в) кризовий: Коли більшість бар'єрних значень основних (на думку експертів) індикаторів економічної безпеки перевищено і з'являються ознаки

незворотного спаду виробництва або часткової втрати потенціалу через вичерпання технічних ресурсів обладнання та площ або скорочення робочої сили

г) критичний: Коли зруйновані всі (або майже всі) бар'єри, що розділяють нормальний і критичний стан розвитку виробництва, і часткова втрата потенціалу стає неминучою і невідвратною.

На основі обчислених індикаторів для оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства використовують графічний спосіб, що сприяє візуалізації результатів дослідження та сприяє кращому спогляданню результатів оцінок (рис. 1.3).

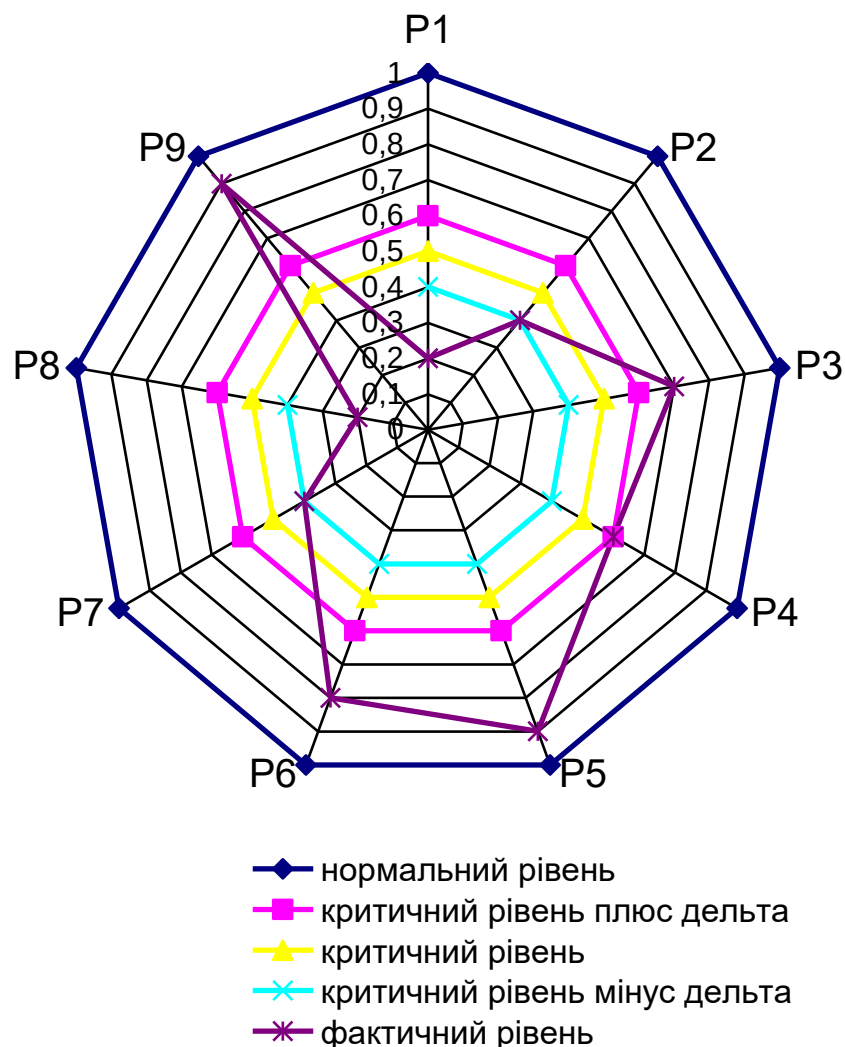


Рис. 1.3. Використання графічного способу для визначення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства

Джерело: [10]

На практиці часто недооцінюється значення графічної інтерпретації результатів індикативного аналізу економічних обґрунтувань, прогнозів і розрахунків. Вона сприяє кращому розпізнаванню та прискоренню отримання кількісних і якісних показників і відіграє важливу роль у наочній, оперативній та комплексній оцінці узгодженості різномірних факторів, що визначають фінансово-економічний стан підприємства та тенденції його розвитку.

Діаграма повинна не тільки описувати поточний стан підприємства, але й досліджувати його безпекову ситуацію. Маючи аналогічні дані про конкурентів і споріднені компанії, можна порівняти аналізовану компанію з іншими компаніями і оцінити її відносні сильні і слабкі сторони, порівняти і об'єднати її можливості з можливостями конкурентів, порівняти ситуацію компанії в динаміці по роках і порівняти, чи розвивається компанія, чи занепадає. Можна достовірно проаналізувати, чи прогресує підприємство, чи регресує, а також виявити небезпечні відхилення від нормальної ситуації.

Для вимірювання стану економічної безпеки країни використовують такі методи:

- моніторинг ключових соціально-економічних показників та порівняння зі світовими показниками до меж, нижче яких вони не впадуть;
- експертне оцінювання;
- аналіз та обробка сценаріїв, оптимізація;
- теорія ігор;
- багатовимірний статистичний аналіз;
- теорія штучних нейронних мереж [10] (рис. 1.4).

Більшість з них можуть бути використані для оцінки рівня економічної безпеки підприємництва не тільки на макрорівні, але й на мезорівні в ієрархії управління економікою.

Зокрема, моніторинг ключових соціально-економічних показників передбачає збір інформації за переліком індикаторів, які можуть бути

використані при дослідженні економічної безпеки підприємництва.

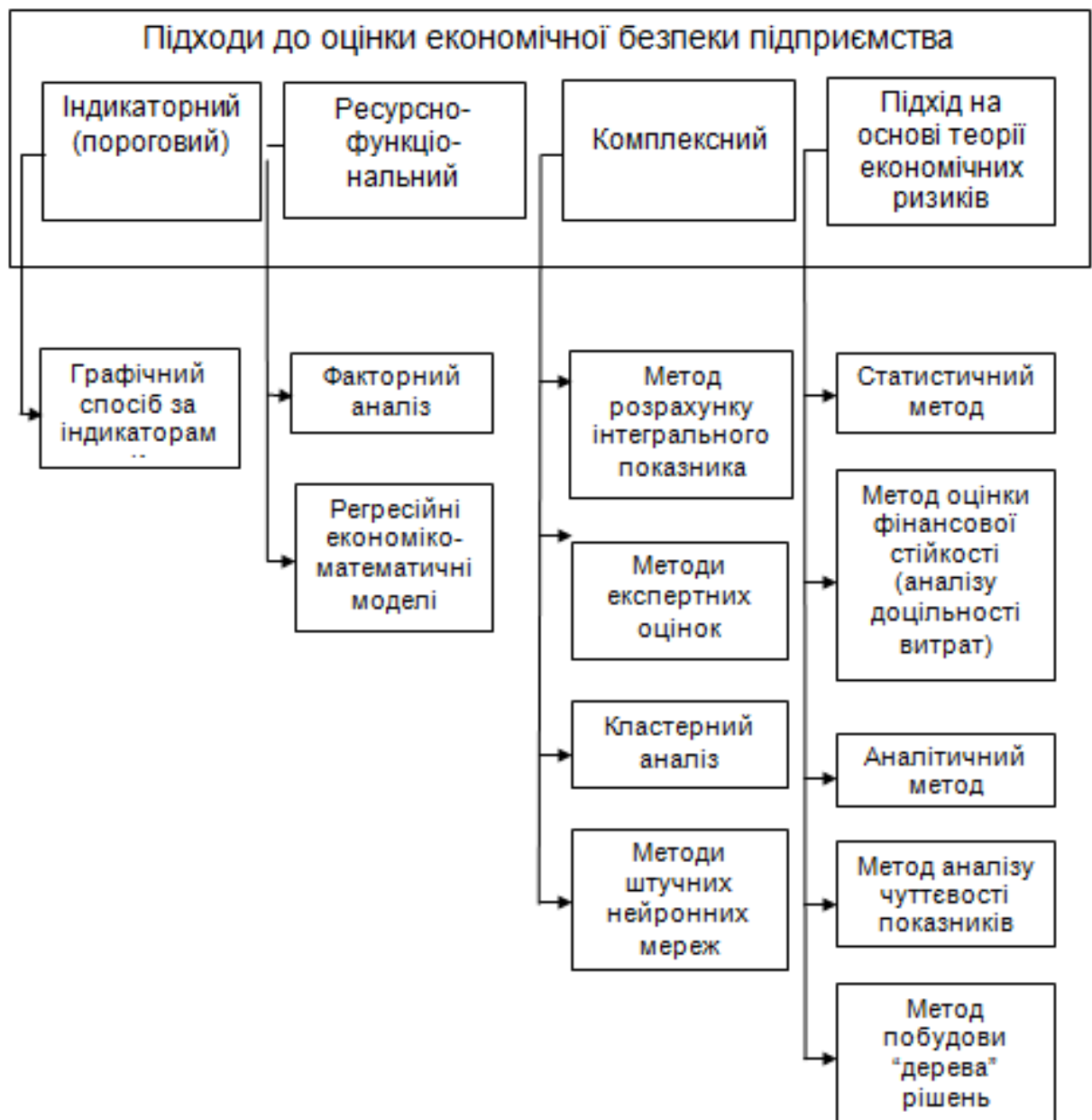


Рис. 1.4. Інтеграція підходів та методів до оцінки економічної безпеки підприємства

Джерело: [10]

В. Волошиним [34], пропонується включити й інші показники, такі як:

- ресурсний потенціал та можливості розвитку;
- ефективність використання ресурсів, капіталу і праці та відповідність рівням розвинутих країн;
- рівні мінімізації зовнішніх та внутрішніх загроз;

- конкурентоспроможність економіки;
- цілісність територіального та економічного простору;
- суверенітет, незалежність та здатність протистояти зовнішнім загрозам.

Така оцінка здійснюється за допомогою рейтингів країн за ступенем створення сприятливого економічного середовища для ведення бізнесу (наприклад, рейтинги країн Світового банку) [11].

Метод аналізу та обробки сценаріїв дозволяє проводити багатоваріантний ситуаційний аналіз системи економічної безпеки підприємництва на основі прогнозування можливих варіантів розвитку ситуації.

Для проведення розрахунків метод повинен використовувати інструменти економіко-математичного моделювання. Слід зазначити, що застосування цього методу дозволяє прогнозувати ефекти та наслідки рішень органів державної влади та приймати найкращі з можливих рішень.

Методи теорії ігор використовуються для аналізу багатосторонніх конфліктних ситуацій з точки зору їх взаємного впливу. При використанні цього методу для оцінки рівня економічної безпеки підприємництва реальні очікування, процеси та їх розвиток моделюються в ігровій формі.

Багатовимірні методи статистичного аналізу (кореляційний, регресійний, коінтеграційний, компонентний, факторний, кластерний, аналіз часових рядів тощо) дозволяють розрахувати характеристики динаміки розвитку індикаторів економічної безпеки підприємництва. Це відбувається на основі закономірностей зміни статистичних даних у минулому та екстраполяції майбутніх тенденцій змін. На думку авторів, мабуть, найбільш зручним і доцільним є обрання саме цих методів в якості основи методичного забезпечення досліджень оцінки рівня економічної безпеки підприємництва.

Така думка ґрунтується на тому, що категорія економічної безпеки підприємництва є багатофакторною (залежить від значної кількості факторів та груп факторів), історично сформованою, залежною як від кількісних, так і

від якісних чинників, а деякі показники не є порівнянними.

Враховуючи значний потенціал моделювання складних нелінійних залежностей та подолання проблеми багатовимірності при оцінці рівня економічної безпеки підприємництва, доцільним є використання методів теорії штучних нейронних мереж.

Слід зазначити, що при оцінці рівня економічної безпеки підприємництва бажано застосовувати як класичні, так і сучасні методи. Однак ці методи є скоріше доповненням до основних.

Так, методи евристичного та ситуаційного аналізу, а також порівняльного політекономічного аналізу доцільно використовувати для узагальнення результатів моніторингу соціально-економічних показників. Логіко-структурне моделювання, методи стратегічного аналізу та прогнозування дозволяють узагальнити результати експертних оцінок та багатовимірних статистичних досліджень, наприклад, у вигляді цільових програмних документів.

Оцінюючи рівень фінансово-економічної безпеки підприємства, науковці використовують низку методів і методик. Вибір відповідного методу має вирішальне значення для точності оцінки. Тому на нашому підприємстві ми використовуємо метод порівняльного R-аналізу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПРАТ «ГІДРОСИЛА АПМ»

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

Приватне акціонерне товариство «Гідросила АПМ» є важливим виробником гідравлічного та пневматичного устаткування, виробником сільськогосподарських машин та устаткування для лісового господарства. Підприємство займається також виробництвом інших гумових виробів, неспеціалізованою оптовою торгівлею, ремонтом та технічним обслуговуванням машин устаткування промислового призначення та їх установкою і монтажем.

Якщо більш детально то підприємство займається розробкою і виробництвом аксіально-поршневих машин та запчастин до них. Виробництво аксіально-поршневих машин було освоєно ще у 1980 році, однак виділене в окреме підприємство лише у 2009 році.

ПрАТ «Гідросила АПМ» розташоване у м. Кропивницький, та входить до складу корпорації «Гідросила Груп». Система управління якістю на підприємстві сертифікована за стандартом ISO 9001:2008. На підприємстві використовуються організаційні принципи Kaizen, Lean, Six і Sigma, які зарекомендували себе в провідних компаніях по всьому світу.

Загалом, до складу Hydrosilla Group входять наступні виробничі та комерційні компанії:

АТ "Гідросила". Розробляє та виробляє насоси та гідравлічні мотор-редуктори. Рік заснування: 1930 Виробництво насосів і мотор-редукторів розпочалося у 1958 р. Основні потужності виробництва розташовані у м. Кропивницький. Виробнича площа 30 000 кв. м Кількість працівників: 1 120

Приватне АТ "Гідросила АПМ". Займається розробкою та

виробництвом аксіально-поршневих машин та запасних частин до них. Початок виробництва 1980 р. Підприємство було виділене в окремий в окремий виробничий підрозділ в 2009 р. Власна виробнича площа - 25,9 тис. кв. м. та чисельність працівників 404 особи. Продукція: значний асортимент аксіально-поршневих машин.

АТ "Гідросила МЗТГ" розробляє та виготовляє гідророзподільники. Рік заснування: 1951 р. Освоєння виробництва гідророзподільників: 1958 р. у складі заводу "Гідросила" Місцезнаходження: м. Мелітополь Виробнича площа 40 000 кв.м Кількість працівників: 500 (через окупацію тимчасово втрачені зв'язки з виробництвом).

ТОВ "Гідросила Тетіс". Розробляє та виготовляє гідроциліндри. Рік заснування: 1951 р. Основне виробництво гідроциліндрів: 1959 р. Розташування: м. Мелітополь. Виробнича площа 20 000 кв. м Кількість працівників: 250 (через окупацію тимчасово втрачені зв'язки з виробництвом).

ПрАТ "Гідросила ЛЕДА" розробляє та виготовляє швидкокороз'ємні з'єднання, фітинги та рукави високого тиску. Рік заснування – 2004. Місцезнаходження: м. Кропивницький. Виробнича площа 10.3 000 кв.м Кількість працівників: 120. Продукція: шланги та фітинги високого тиску, швидкокороз'ємні з'єднання.

ТОВ "Гідросила БЕЛАР". Розробляє та виготовляє гідроциліндри. Рік заснування: 2015 р. Розташування: м. Гомель, Білорусь. Виробнича площа Виробнича потужність: 6,5 000 кв.м.: Кількість працівників: 75 (через російсько-українську війну з підприємством призупинені стосунки).

Ливарний завод ПАТ "Металіт". Виробляє всі види складних виливків для сільськогосподарської техніки, гідравліки, автомобільного та залізничного транспорту і транспортних засобів, сільськогосподарської техніки, гідравліки, автомобільного та залізничного транспорту, а також та комунальних потреб. Рік заснування 2013 р. Знаходиться у місті Кропивницький. Кількість працівників: 180 Виробнича площа: 5,2 тис. кв. м

Виробнича потужність: 9600 т/рік. Основна діяльність: виробництво чавунної заготовки.

Кіровоградський інструментальний завод "ЛЕЗО". Рік заснування компанії: 2007 р. Розташування: м. Кропивницький. Виробнича площа: 7,5 тис. кв. м. Кількість працівників: 320. Продукція: інструментальне та нестандартне обладнання.

Приватне акціонерне товариство "Торгова компанія "Гідросила". Рік заснування: 2003 р. Місцезнаходження: м. Кропивницький. Кількість працівників: 85 Основні види діяльності: маркетинг, продаж та логістика, інші послуги.

Група компаній «Гідросила» відкрила у 2012 році в Європейському Союзі представництво – ТОВ Hydrosila EU, яке розташовується у м. Вроцлав (Польща). Основним видом діяльності Hydrosila EU є оптові продажі гідравлічних силових машин і компонентів торгової марки «Гідросила» на території ЄС.

З 2003 року в Республіці Казахстан діє Технічний центр «Ельворті», який представляє інтереси ПрАТ «Гідросила Груп» на території країни. Центр займається маркетинговими дослідженнями, продажем, логістикою та надає інші послуги. Розташований він у місті Нур –Султан.

До 2024 року до складу групи компаній входили також виробничі та комерційні підприємства на території росії.

З початку повномасштабної агресії росії на Україну ПрАТ «Гідросила Груп» припинила будь-які контакти з цими організаціями та зупинила виконання усіх контрактів та замовлень.

Структура ПрАТ «Гідросила Груп» яка є в наявності зараз (за виключенням тих підприємств, з якими втрачено зв'язок чи припинено контакти у зв'язку з російською агресією) представлена у рис. 2.1.

Згідно до Статуту, метою діяльності ПрАТ «Гідросила АПМ» є отримання прибутку від діяльності товариства, об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів юридичних та фізичних осіб для здійснення

економічної, технологічної та постачальницько – збутової діяльності, задоволення потреб підприємств всіх форм власності та громадян в продукції та послугах товариства шляхом здійснення виробничо-господарської та іншої діяльності.

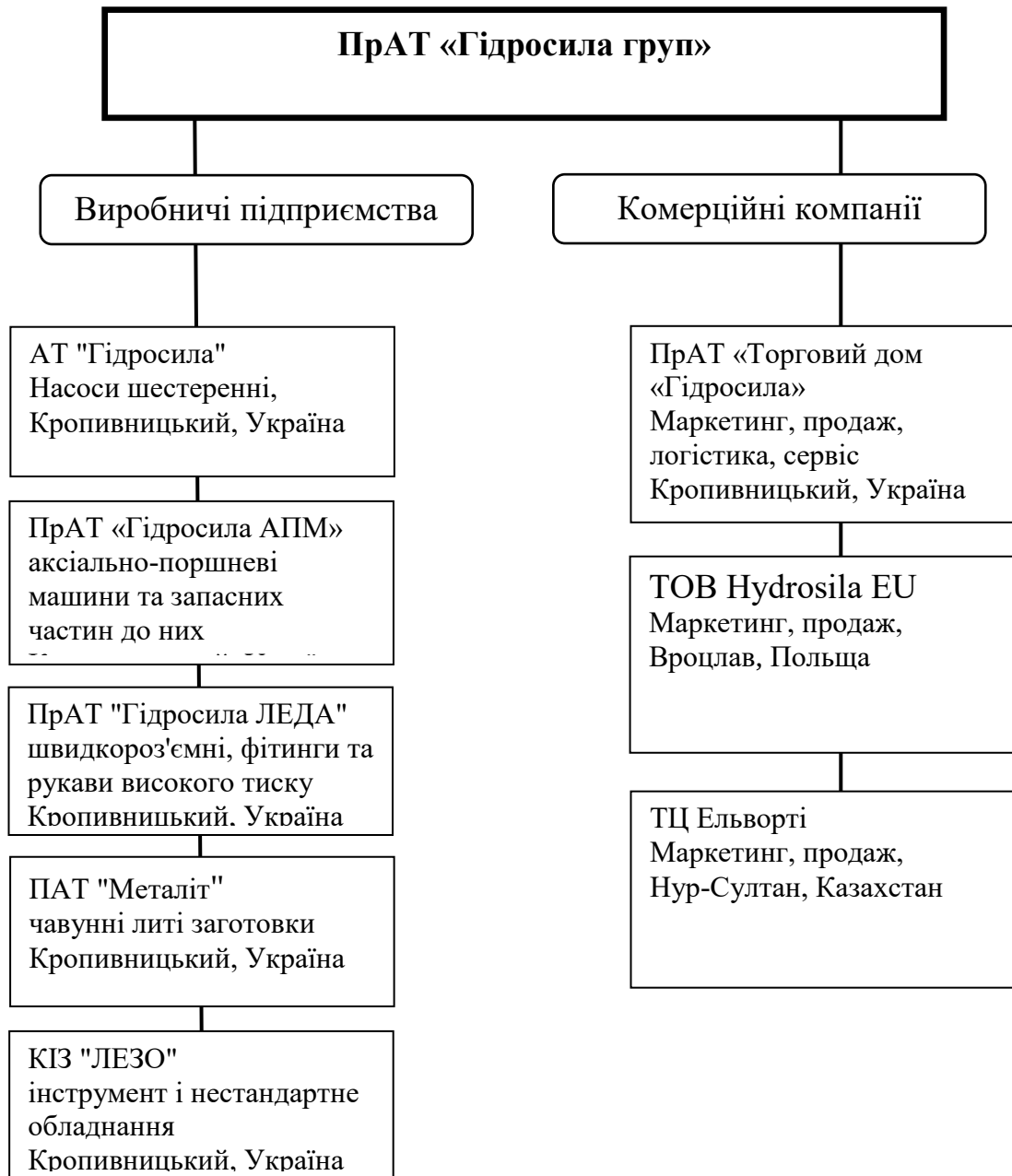


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Гідросила Груп»

Джерело: [розроблено автором]

Основний вид виробничої діяльності за КВЕДом 28.12 виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування.

Діяльність компанії зосереджена на наступних напрямках:

- Виробництво сільськогосподарських та лісогосподарських машин та обладнання;
- Виробництво насосів, компресорів та гідравлічних систем;
- Ремонт і технічне обслуговування насосів, компресорів і гідравлічних систем;
- Виробництво інших гумових виробів.
- Серійне і серійне виробництво спеціальних гідророзподільників, гідроциліндрів та інших виробів, необхідних для оснащення тракторів, комбайнів і різних сільськогосподарських машин, а також запасних частин до них та іншої продукції;
- Розробка, виготовлення та застосування гідравлічних машин, гідроарматури та гідравлічних пристроїв;
- Збірка насосів, компресорів і гідравлічних систем;
- Розробка, виробництво та дистрибуція тракторів, сільськогосподарської техніки, дорожньо-будівельної техніки та будівельного обладнання;
- Розробка, виробництво та реалізація іншої продукції виробничо-технічного призначення, не забороненої чинним законодавством України;
- Обслуговування, технічне обслуговування та ремонт гідравлічних машин, гідроарматури та гідрообладнання;
- Обслуговування, технічне обслуговування та ремонт мототракторів, сільськогосподарської техніки, сівалок, дорожньо-будівельної техніки та будівельної техніки;
- Розробка, виробництво та реалізація іншої продукції виробничо-технічного призначення, не забороненої чинним законодавством України;
- Оптова та роздрібна торгівля, торгово-закупівельні операції в Україні та за кордоном;
- Створення власних торговельних мереж, магазинів і складів (у тому числі консигнаційних) для торгівлі в Україні та за кордоном;

- Організація транспортування вантажів;
- Послуги з митного оформлення;
- Зовнішньоекономічна діяльність та інші види діяльності.

Приватне АТ «Гідросила АПМ». Розробка і виробництво аксіально-поршневих машин та запасних частин до АПМ. Освоєння виробництва АПМ: 1980 р. Виділення в окреме підприємство в 2009 р.

З 1980 р. освоєння виробництва АПМ – гідростатичної трансмісії за купленою ліцензією німецької фірми Sauer-Sundstrand. Аксіально-поршнєві гідромашини відносяться до роторно-поршневих гідромашин з просторовою кінематикою, в яких обертальний рух валу (для насосів) перетворюється на зворотно-поступальний рух поршнів (витіснювачів).

У цих гідромашин робочі камери утворені робочими поверхнями циліндрів та поршнів, а осі поршнів паралельні (аксіальні) осі блоку циліндрів (ротору) або складають з нею кут не більше 45 °.

За кінематичними схемами, закладеними в основу конструкції, аксіально-поршнєві гідромашини поділяють на гідромашини з похилим блоком циліндрів і з похилим диском. Насоси аксіально-поршнєві регульовані для відкритих гідросистем з LS-системою керування. Нерегульований аксіально-поршневий насос – це пристрій, що відноситься до категорії гідравлічних машин, який перетворює механічну енергію кругового обертання валу в енергію потоку рідини, що рухається.

Аксіально-поршневий насос широко використовується на підприємствах харчової промисловості для перекачування води, вина та будь-яких рідин. Пристрій гідравлічної машини розроблено таким чином, що при транспортуванні рідина утворює рівномірний потік, а сам насос не чинить на середовище впливу (не спінює, не дробить і не збиває його).

Принцип роботи поршневого насоса для води та інших рідин ґрунтується на зворотно-поступальних рухах робочого елемента, що діє за аналогією з гідравлічним пресом. Поршень, здійснюючи поступальний рух, розріджує повітря робочому просторі, з допомогою чого рідина всмоктується

з трубопроводу. Клапанний механізм не дає середовищу назад потрапити у канал, що всмоктує.

Характеристики поршневих насосів. Що випускаються на підприємстві ПрАТ «Гідросила АПМ»:

- щільний вплив на продукт, що перекачується;
- конструкція дозволяє працювати в реверсному режимі на вході та виході;
- оснащення деталями з нержавіючої сталі;
- комплектація запобіжником від перевантаження та високого тиску;
- допустима температура продукту, що транспортується, - до 85 С.
- насоси розробляються з урахуванням специфіки та завдань, що стоять перед виробництвом.

На етапі проектування продукту та на етапі розробки технічного процесу враховуються всі можливі (потенційні) помилки та відхилення, а структура та технічний процес відповідно оптимізуються. У кожному процесі перевіряються специфічні властивості компонентів, а збіжність і повторюваність вимірювальних пристроїв оцінюються та коригуються. Визначається придатність і повторюваність технічного процесу при виготовленні виробу. Відстежується та контролюється стабільність технічного процесу. Це гарантує раннє виявлення надмірних відхилень від процесу та запобігає виробництву дефектних деталей.

За цей період завод ПрАТ «Гідросила АПМ» здійснив серійний запуск кількох новинок, які конкурують із продукцією кращих світових виробників. Яскравий приклад – гідронасос 411.К.80, який використовується у краноманіпуляторних установках, автовежах, витягах тощо.

Завдяки інноваціям, які застосували в цій моделі (алюмінієвий цільнолитий корпус, сталевий блок циліндрів, можливість зміни напрямку обертання без розбирання насоса), насос 411.К.80 має всі шанси потіснити на ринку американські, шведські, італійські аналоги. Насос пройшов стендові

випробування на заводі і використовується з 2021 року при виробництві маніпулятора марки «Булмаш» і вже встиг добре зарекомендувати себе.

Стратегія розвитку «Гідросила АПМ» передбачає наступні кроки:

- Постійне зростання і розвиток компанії та пошук і впровадження найбільш ефективних бізнес-процесів.
- Розвиток та підвищення професійних знань, моральних і психічних якостей працівників.
- Удосконалення виробничих відносин, створення приємних умов праці.
- Підвищення рівня соціального захисту працівників.

Компанія «Гідросила АПМ» експортує свою продукцію в наступні країни світу: Азербайджан, Аргентина, Вірменія, Болгарія, Китай, Естонія, Німеччина, Греція, Гонконг, Угорщина, Іран, Італія, Казахстан, Латвія, Литва, Малайзія, Монголія, Молдова, Пакистан, Польща, Саудівська Аравія, Словаччина, В'єтнам, Іспанія та Швейцарія, Таджикистан, Об'єднані Арабські Емірати, Туреччина, Туркменістан, Єгипет, США та Узбекистан.

Досліджуючи ринки збуту та пропозицій в світі, маркетингологи підприємства визначили найважливіші тенденції глобального розвитку виробництва гідравліки, особливо аксіально-поршневіх машин та насосів. До них відносяться:

- Підвищення робочого тиску приладів до 30 МПа;
- Розширення асортименту продукції, що випускається;
- Покращення експлуатаційних показників: економія електроенергії за рахунок зниження рівня шуму та підвищення ККД гідравлічних машин;
- Підвищення екологічної безпеки за рахунок повного усунення зовнішніх витоків і використання екологічно чистих гідравлічних рідин;
- Спрощення ремонтно-технічних робіт за рахунок поставки запчастин і змінних вузлів;

- Комплексна стандартизація параметрів і розмірів, від ущільнювальних каналів до параметрів, габаритних розмірів і приєднувальних розмірів всіх гідравлічних вузлів і компонентної електроніки (стандарти ISO);
- Централізована інтеграція гідроприводів і електронних систем управління і використання «розумних» насосів для задоволення індивідуальних вимог клієнтів і полегшення управління;
- Сертифікація виробництва ISO 9000 і стандартизація методів випробувань для підвищення якості;
- Підвищення рівня безпеки, включаючи застосування європейських стандартів EN 292 і EN 982;
- Поліпшення структури технічного обслуговування, включаючи створення цілодобової мережі «телефонів довіри».

Все перераховане вище робить ПрАТ «Гідросила АПМ» активною та великою компанією, яка співпрацює з багатьма національними та міжнародними компаніями. Воно має сильну корпоративну культуру. Різноманітні зовнішні чинники (війна, нестабільна політична та економічна ситуація, відтік працівників тощо) сьогодні ускладнюють роботу підприємства, але завдяки своєчасній реакції на зовнішні виклики та постійним інноваціям ПрАТ «Гідросила АПМ» залишається лідером галузі як на локальному, місцевому так і національному рівнях.

2.2. Організація управління системою забезпечення фінансово-економічної безпеки на підприємстві

В контексті організації забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства - це система, що являє собою структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захист підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз та розвиток власного потенціалу для протидії майбутнім загрозам.

У багатьох випадках основні питання забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств реалізуються автоматично, без будь-яких змін в організаційній структурі, і не визначаються письмово. Якщо підприємство працює, то мінімальний рівень економічної безпеки вже досягнутий. Питання економічної безпеки починається з моменту створення підприємства. Якщо вид діяльності добре розвинений, а продукція та послуги пропонуються споживачам, які мають хоча б мінімальний попит, підприємство вже переймається питаннями економічної безпеки.

Рівень економічної безпеки підприємства особливо вразливий, коли воно перебуває в процесі активного розвитку, і система може суттєво похитнутися, досягти найвищих рівнів безпеки або навіть значно знизитися. Таке потенційне зниження може бути наслідком розграбування підприємства, поглинання або перехоплення клієнтів конкурентами.

На відміну від економічної безпеки комерційних банків, питання економічної безпеки підприємств не є жорстко регламентованим і тому здійснюється за ініціативою різних управлінських структур, виходячи з накопиченого аналітичного досвіду управлінського персоналу та його інтуїції економічного самозахисту. Якщо система економічної безпеки підприємства розвивається самостійно і працює в автоматичному режимі, необхідно віднести частину функції забезпечення економічної безпеки до завдань різних підрозділів підприємства.

Організаційна форма економічної безпеки підприємства визначається складом його персоналу та технічним рівнем управління безпекою. Для розробки методів аналітичної та правоохоронної роботи, спрямованої на забезпечення економічної безпеки підприємств, необхідно розвивати аналітичні функції всіх служб підприємства.

Питаннями економічної безпеки займаються не тільки працівники економічних служб, а й технічних підрозділів (головні механіки, енергетики, техніки тощо). Економічна служба підприємства планує господарську діяльність, здійснює постачання і збут продукції, організовує працю,

фінанси, облік і управління господарською діяльністю.

Найбільш всебічне вивчення проблеми і пошук оптимальних рішень можливе лише завдяки спільним зусиллям людей, що володіють різними знаннями з досліджуваної проблеми, таких як економісти, техніки, технологи і керівники різних виробничих служб.

Внутрішній аналіз економічної безпеки підприємства здійснюється працівниками підприємства, а зовнішній - службами маркетингу та економічної інформації підприємства. Аналітичний відділ компанії повинен поєднувати внутрішній і зовнішній аналіз економічної безпеки.

В даний час в сфері економічної безпеки великий інтерес викликає такий напрямок, як економічна розвідка (або конкурентна розвідка, бізнес-розвідка або ділова розвідка), яка збирає інформацію з відкритих джерел і обробляє її з абсолютно законної точки зору.

Один з експертів у цій галузі, Н. Баяндін, дає наступне визначення конкурентної розвідки: "Конкурентна розвідка - це діяльність недержавних організацій з отримання інформації про існуючі та потенційні загрози їх існуванню та інтересам за умови дотримання існуючих правових норм" [20].

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

Дії фінансових, банківських і статистичних установ, міністерських органів, клієнтів, ділових партнерів і конкурентів дають об'єктивну оцінку правильності обраної стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. Коли зовнішні інституції виявляють ініціативу щодо співпраці з підприємством, це означає, що підприємство забезпечує достатній рівень економічної безпеки.

На підприємстві відділ економічного аналізу розробляє та керує виконанням програми аналітичної роботи з питань економічної безпеки,

здійснює методичне забезпечення внутрішнього та зовнішнього аналізу економічної безпеки, організовує та узагальнює результати комплексних аналізів безпеки підприємств та їх дочірніх структур, проводить перспективні дослідження потенційної економічної безпеки, оцінює можливості економічної безпеки та формулює заходи щодо ефективного використання ресурсів для забезпечення існуючої та потенційної безпеки.

Виробничий відділ аналізує продуктивність основних потужностей з фізичної точки зору, аналізує успішність виконання виробничого плану з точки зору випуску продукції та обсягів виробництва, аналізує ритмічність виробництва, підвищує якість продукції, впроваджує нову техніку і технологію, аналізує загальний рівень механізації та автоматизації виробництва, аналізує умови експлуатації обладнання, аналізує витрати матеріальних ресурсів і тривалість технологічного циклу, аналізує трудомісткість виробництва, розробляє заходи щодо зниження трудомісткості виробництва і вирішує проблеми, пов'язані з технічною і організаційною підготовкою виробництва продукції.

З точки зору економічної стабільності підприємства, виробничий відділ повинен інтегрувати виробничий і маркетинговий аналізи, досліджувати можливість виробництва продукції в запланованих обсягах і не допускати затоварення готової продукції.

Технічні відділи, що складаються з головних механіків та електриків, аналізують безпеку машин та обладнання, виконання планів ремонту та модернізації, якість та вартість ремонтів, повноту використання обладнання та виробничих потужностей, раціональність енергоспоживання. Ці відділи можуть підвищити рівень економічної безпеки підприємств, надаючи конкретні поради щодо енергозберігаючих технологій та впровадження нових, більш економічно ефективних технологічних процесів.

Відділ технічного менеджменту аналізує сировину та готову продукцію з точки зору екології, небезпечних речовин, безпеки харчових продуктів, дефектів та пов'язаних з ними втрат, скарг клієнтів тощо. Відділ

забезпечує економічну безпеку компанії, розробляючи низку заходів, спрямованих на зменшення браку, підвищення якості продукції та дотримання технічної дисципліни.

Відділ закупівель контролює виконання плану закупівель з точки зору термінів і якості матеріально-технічного забезпечення, необхідного для виробництва; кількості, найменування, термінів, якості, стану і збереження складських запасів; дотримання норм відпуску матеріалів; транспортно-заготівельних витрат і фактичних витрат на придбані матеріальні ресурси. Такий контроль є опосередкованим контролем надійності постачальників, тобто елементом інтерфейсу економічної безпеки підприємства.

Відділ збуту аналізує виконання зобов'язань за угодами постачання продукції споживачам за кількістю, якістю, термінами і номенклатурою; аналізує виконання плану продажів і витрат на них; контролює дотримання рівня запасів і збереження готової продукції; вивчає раціональність ринку збуту і ділових зв'язків. Водночас економічна стабільність підприємства безпосередньо залежить від своєчасності розрахунків за відвантажену продукцію. Затримка платежів збільшує ризик втрати частини реальної вартості продукції внаслідок інфляції.

Відділ оплати праці аналізує рівень організації праці, чисельність працівників усіх категорій і професій на підприємстві та в його структурних підрозділах, рівень використання робочого часу, витрати на заробітну плату, ефективність форм і систем оплати та стимулювання праці, рівень продуктивності праці.

Рівень економічної стабільності підприємства залежить від рівня матеріального та морального стимулювання працівників. Якщо цей рівень падає, працівники можуть продавати конфіденційну інформацію конкурентам, розголошувати комерційну таємницю або ставати байдужими до збільшення продажів.

Фінансово-бухгалтерська служба управляє фінансовим станом і платоспроможністю компанії шляхом аналізу загальних і адміністративних

витрат, витрат на збут і маркетинг, кошторису витрат на виробництво, собівартості реалізованої продукції, виконання і використання планів прибутку, балансу, фінансового стану, оборотних коштів і витрачання спеціальних фондів. Зовнішні контрагенти оцінюють рівень економічної безпеки підприємства насамперед на основі його поведінки. Основною передумовою для такої непрямой оцінки є фінансова звітність підприємства, яку готує бухгалтерія. Важко переоцінити важливість роботи цього відділу, враховуючи, що від нього залежить імідж та репутація компанії, а ці високі показники можуть бути досягнуті лише за умови належного рівня економічної безпеки підприємства.

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

- конкуренти можуть відібрати у підприємства частку ринку шляхом модернізації продукції, зниження цін, впровадження енергозберігаючих технологій або зменшення транспортних витрат;
- клієнти можуть відмовитися оплачувати відвантажені товари через брак коштів або дефекти продукції;
- фінансові установи можуть відмовити компанії в кредитуванні через її погану фінансову репутацію або розголошення конфіденційної інформації працівниками;
- постачальники можуть розкрити фінансову таємницю компанії конкурентам, не дотримуватися термінів, фальсифікувати важливі документи, займатися здирництвом або поглинути компанію, якщо вважатимуть, що фінансова безпека компанії знизилася;
- місцеві органи влади можуть прийняти рішення про закриття компанії за несплату місцевих податків або за шкоду, завдану навколишньому середовищу в регіоні;
- зовнішні силові структури можуть здійснити рейдерське захоплення підприємства або здійснити напад на його ключових працівників.

Забезпечення економічної безпеки компанії, постійне підвищення рівня безпеки та запобігання незаконному втручанню зовнішніх організацій у діяльність компанії можливе лише за умови комплексної, скоординованої та оперативної співпраці всіх підрозділів компанії.

2.3. Оцінка стану забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Гідросила АПМ»

Формування фінансово-економічної безпеки підприємства ПрАТ «Гідросила АПМ» складається з декількох етапів. На першому етапі передбачено виокремлення видів і причин негативного впливу на компанію. Негативні впливи, що спричиняють загрозу фінансово-економічній безпеці компанії, можуть бути суб'єктивними або об'єктивними. Суб'єктивна шкода включає внутрішні та зовнішні наслідки, що є результатом навмисних дій (іноді бездіяльності) людей та інших учасників ринку, які бажають завдати шкоди компанії, а також через неякісну роботу співробітників та партнерів підприємства.

Другий етап процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Гідросила АПМ» передбачає визначення фінансового стану підприємства та оцінку поточного рівня безпеки. Водночас слід провести детальний аналіз наявних загроз, які негативно впливають на безпеку компанії, та можливих збитків від цих впливів.

Для забезпечення максимальної ефективності протидії таким загрозам усі компанії повинні мати стандартизовану систему збору, аналізу та оцінки інформації про стан фінансової безпеки.

Індикатори, за якими можна оцінити фінансово-економічний стан підприємства необхідні з метою визначення кількісних показників, перевищення яких реалізує загрозу фінансово-економічній безпеці ПрАТ «Гідросила АПМ» (рис.2.2).

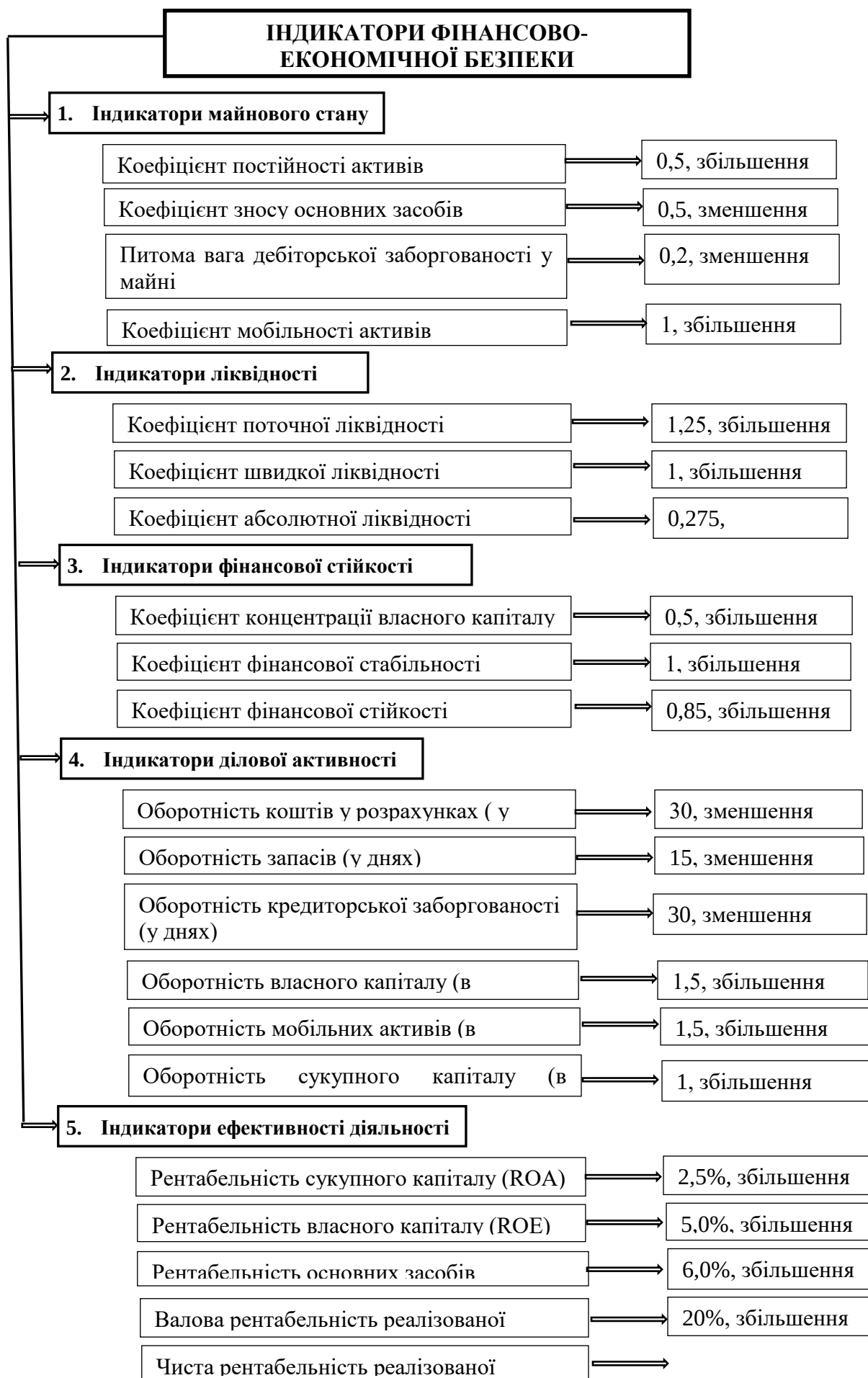


Рис. 2.2. Основні індикатори фінансово-економічної безпеки ПрАТ «Гідросила АПМ»

Таблиця 2.1

**Динаміка показників майнового стану ПрАТ «Гідросила АПМ»
за період 2018-2022 років**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+, -) показника 2022 року порівняно з 2018 роком		Відхилення (+, -) показника 2022 року порів- няно з 2021 роком	
						абсолют- не	віднос- не	абсолют- не	віднос- не
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал станом на кінець року, тис. грн.:	348568	325691	341208	408971	399411	50843,0	14,59	-9560	-2,34
в т.ч. 1.1. власний капітал:	285943	274518	291304	312880	306786	20843,0	7,29	-6094	-1,95
1.1.1. статутний+додатковий капітали	39957	39894	39892	39541	39529	-428,0	-1,07	-12	-0,03
1.1.2. нерозподілений прибуток	245986	234624	251412	273339	267257	21271,0	8,65	-6082	-2,23
1.2. позиковий капітал:	62625	51173	49904	96091	92625	30000,0	47,90	-3466	-3,61
1.2.1. короткостроковий позиковий капітал	42625	31173	29904	96091	92625	50000,0	117,30	-3466	-3,61
1.2.2. довгостроковий позиковий капітал	20000	20000	20000	0	0	-20000,0	-100,0	0	0
2. Майно станом на кінець року, тис. грн.	348568	325691	341208	408971	399411	50843,0	14,59	-9560	-2,34
2.1. необоротні активи	181646	140745	133311	174370	152868	-28778,0	-15,84	-21502	-12,33
2.2. оборотні активи:	166922	184946	207897	234601	246543	79621,0	47,70	11942	5,09
2.2.1. запаси	82412	79237	77862	77062	73081	-9331,0	-11,32	-3981	-5,17
2.2.2. дебіторська заборгованість	81875	106251	127049	148992	106482	24607,0	30,05	-42510	-28,53
2.2.3. грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	1857	982	2942	7753	70268	68411,0	3683,9	62515	806,3

Джерело: [складено на основі додатків А-Е]

Тож, для того, щоб оцінити та проаналізувати використання фінансових ресурсів і створити резерви для ефективного формування власного та позикового капіталу, необхідно здійснити розрахунок показників майнового стану ПрАТ «Гідросила АПМ» та проаналізувати отримані дані.

Згідно з даними таблиці 2.1, вартість майна за період, що аналізується збільшилася на 50843 тис. грн., або на 14,6%. Найбільшу частку майна складають оборотні активи, які за досліджуваний період зросли на 79621 тис.

грн., або на 47,7%. Необоротні активи займають меншу частку, зменшившись за досліджуваний період на 9484 тис. грн. Вони також зменшилися на 28778 тис. грн. за 2018-2022 рр., або на 15,84%.

Зміни оборотних ресурсів та необоротних активів, зміни власного та позикового капіталу можна побачити у динаміці за 2018-2022 рр. на рис. 2.3. та рис. 2.4.

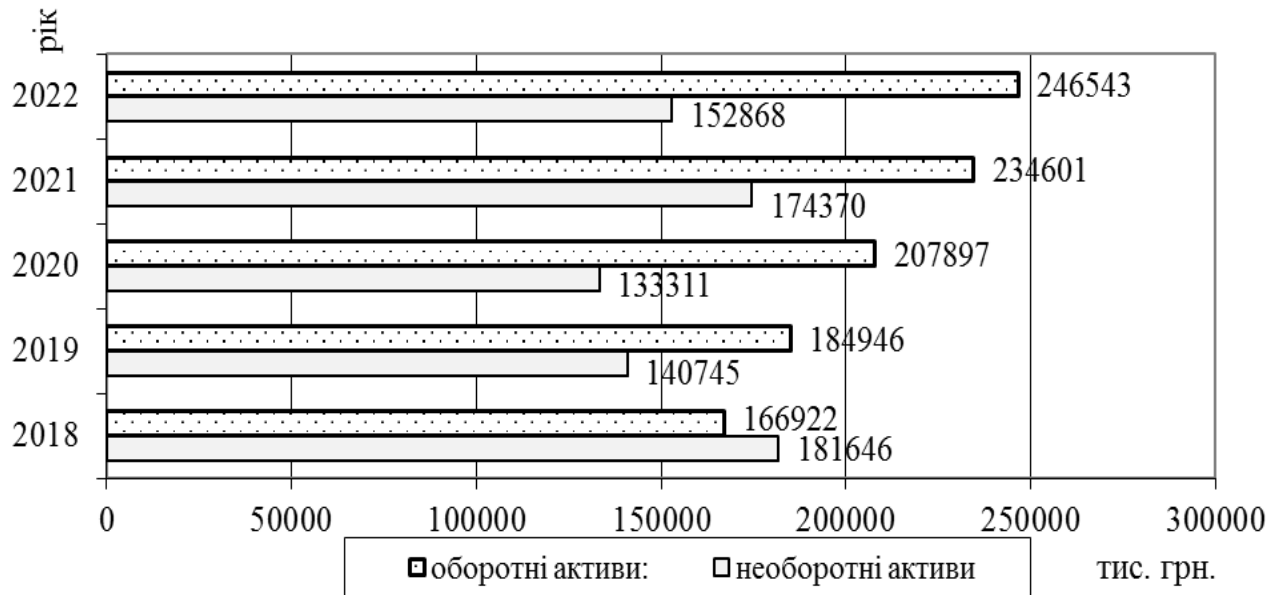


Рис. 2.3. Аналіз оборотних та необоротних активів ПрАТ «Гідросила АПМ» за період 2018-2022 років

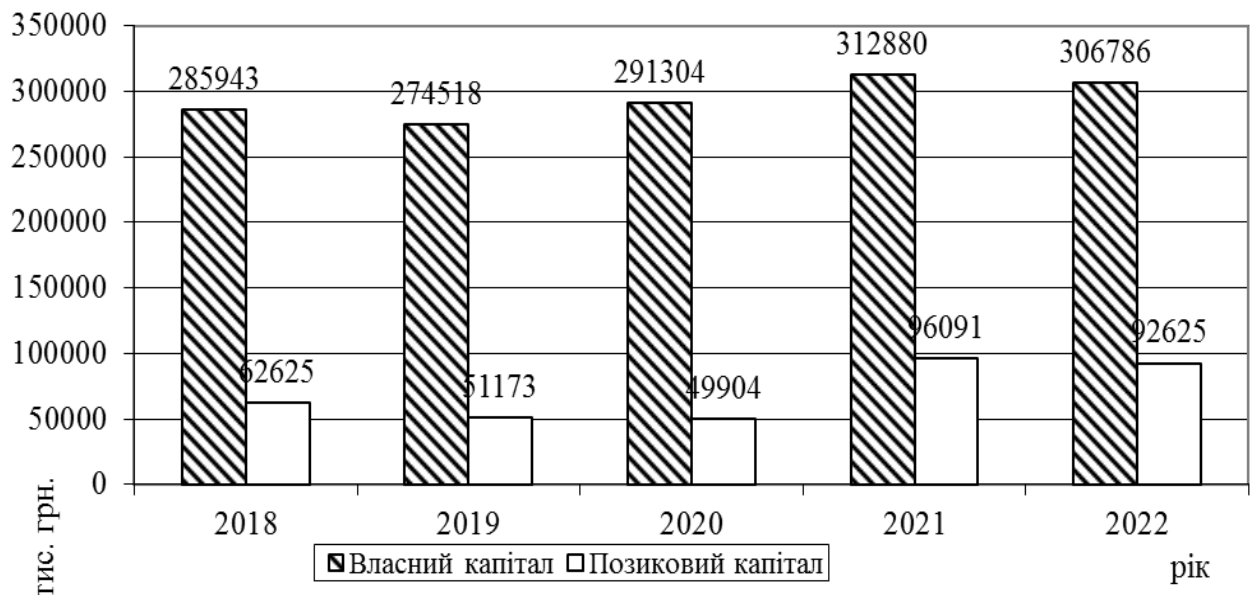


Рис. 2.4. Аналіз власного та позикового капіталів ПрАТ «Гідросила АПМ» за період 2018-2022 років

Оборотні активи включають запаси, оборотні активи, дебіторську заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти, витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи. За звітний період збільшенню оборотних активів сприяло насамперед зростання грошових коштів та поточних фінансових інвестицій у більш ніж 36 разів та зростання дебіторської заборгованості на 30%, або на 24607 тис. грн.

Аналізуючи основні показники майнового стану за останні п'ять років можна сказати, що ПрАТ «Гідросила АПМ» має значну зношеність основних засобів, яка щороку тільки збільшується (табл. 2.1).

Таблиця 2.2

Основні індикатори оцінки майнового стану ПрАТ «Гідросила АПМ»

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Абсол.відх. 2022/2018	Відн.відхил. 2022/2018, %
Коеф.постійності активів	0,52	0,43	0,39	0,43	0,38	-0,14	-26,56
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,86	1,41	2,08	1,76	2,59	1,73	201,04
Питома вага дебіторської заборгованості у майні	332,61	49,05	57,45	61,11	63,51	-269,1	-80,91
Коефіцієнт мобільності активів	0,48	0,57	0,61	0,57	0,62	0,14	28,89

Джерело: [складено на основі обчислень з додатків А-Е]

Коефіцієнт постійності активів є нижчим від норми і має щорічне зниження, що свідчить про досить низький виробничий потенціал і вказує про необхідність здійснення додаткових капітальних інвестицій у діяльність підприємства. За досліджуваний п'ятирічний період Коефіцієнт постійності активів зменшився на 26,56%.

Коефіцієнт мобільності активів мав деяке зростання за період з 2018 по 2022 роки у розмірі 28%, і його показники свідчать, що активи у досліджуваного підприємства є мобільними, хоча мають «важку» структуру, тобто підприємство має значні постійні витрати. Має місце також висока чутливість доходу до змінювання виручки від реалізації продукції.

В той же час питома вага дебіторської заборгованості у майні має значне скорочення – аж на 80% за період 2018-2022 років. Це вказує на те, що активи підприємства стають більш мобільними.

Аналіз ліквідності ПрАТ «Гідросила АПМ» характеризує його здатність вчасно і в повному обсязі виконувати свої короткострокові зобов'язання перед контрагентами.

Основними індикаторами ліквідності є коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, розрахунок яких здійснено у табл. 2.3 за останні 2018-2022 рр.

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності ПрАТ «Гідросила АПМ» на 2018-2022 роки

Показник	Джерело інформації	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення +/- 2022 р. від 2018р.	Відхилення +/- 2022 р. від 2021р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	$\frac{\phi.1, p.1195}{\phi.1, p.1695}$	3,92	5,93	6,95	2,44	2,66	-1,3	0,22
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	$\frac{\phi.1, p.1195 - p.1100 - p.1110}{\phi.1, p.1695}$	1,98	3,39	4,35	1,64	1,87	-0,1	0,23
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	$\frac{\phi.1, p.1160 + p.1165}{\phi.1, p.1695}$	0,04	0,03	0,10	0,08	0,76	0,7	0,68
4. Власні оборотні кошти (ВОК)	$\phi.1, p.1495 - \phi.1, p.1095$	104297	133773	157993	138510	153918	49621	15408
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Квок)	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095}{\phi.1, p.1195}$	0,62	0,72	0,76	0,59	0,62	0,0	0,03
6. Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами (Кзвок)	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095}{\phi.1, p.1100 + 1110}$	1,27	1,69	2,03	1,80	2,11	0,8	0,31
7. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів (Кман _{вок})	$\frac{\phi.1, p.1165}{\phi.1, p.1495 - \phi.1, p.1095}$	0,02	0,01	0,02	0,02	0,46	0,4	0,43
8. Коефіцієнт покриття запасів (Кпокр.зап)	$\frac{\phi.1, p.1495 - p.1095 + p.1600 + p.1615}{\phi.1, p.1100 + p.1110}$	1,67	1,84	2,29	2,20	2,32	0,6	0,12

Джерело: [складено на основі обчислень з додатків А-Е]

З таблиці видно, що в позиції ліквідності підприємства відбулися значні зміни. Так, порівняно з початком року, позиція абсолютної ліквідності нормалізувалася за період 2018-2022 фінансових років. І фактичний коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році став на рівні 0,76 що є вищим за нормальний діапазон (0,2-0,35). Таке значне перевищення свідчить про надлишок грошових коштів на ПрАТ «Гідросила АПМ» та їх неефективне використання. Це негативно впливає на його прибутковість, оскільки залучений капітал вкладається в неактивні активи, якими є грошові кошти та їх еквіваленти.

Коефіцієнт швидкої ліквідності з 2018 по 2020 рр мав значне підвищення відповідно з 1,98 до 4,35. З 2020 по 2022 рр. цей коефіцієнт знизився до 1,87, що перевищує нормативний показник 0,5. Високі його значення вказують на високу платоспроможність компанії в короткостроковій перспективі та здатність компанії вчасно погашати свої короткострокові борги за рахунок високоліквідних активів.

Коефіцієнт поточної ліквідності за увесь аналізований період був вище нормативного значення ($1 \leq \text{Кпл} \leq 2 - 2,5$). Наприклад, у 2020 рр. він перевищував норму у 3 рази, що мають місце великі обсяги власного капіталу, повільна оборотність коштів, інвестованих в запаси, невиправдане зростання дебіторської заборгованості та дезорганізована структура капіталу. У 2022 році цей показник наблизився до норми.

Нормативний коефіцієнт покриття запасів за період 2018-2022 років значно збільшився, оскільки торговельна дебіторська заборгованість та запаси зросли до необхідного рівня.

Високі значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами свідчить про фінансову стабільність ПрАТ «Гідросила АПМ» та її здатність активно працювати за відсутності доступу до позикових коштів або зовнішнього фінансування.

Коефіцієнти забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами та маневреності власних оборотних коштів мали зростання у

динаміці за п'ятирічний досліджуваний період, що свідчить про зростаючу стабільність підприємства.

Загалом дослідження індикаторів ліквідності та платоспроможності необхідно здійснювати не тільки керівництву компанії, але й іншим користувачам інформації. Коефіцієнти абсолютної ліквідності призначені для постачальників сировини та матеріалів, коефіцієнти поточної ліквідності - для банків, а коефіцієнти поточної ліквідності - для покупців та акціонерів компанії.

Фінансова стійкість підприємства характеризується підтримкою необхідної платоспроможності та кредитоспроможності організації. Стійкою є організація, яка здатна фінансувати свої інвестиції в активи за рахунок власних коштів, вчасно погашати свої борги та уникати непотрібних кредитів і запозичень. Про аналіз основних індикаторів фінансової стійкості ПрАТ «Гідросила АПМ» свідчить таблиця 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Гідросила АПМ»
за період 2018-2022 рр.**

Назва показника	Нормативне значення	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+, -) показника 2022 р. порівняно з 2018 р.		Відхилення (+, -) показника 2022 р. порівняно з 2021 р.	
							Абсол.	Відн.	Абсол.	Відн.
Коефіцієнт автономії	більше 0,5	0,820	0,843	0,854	0,765	0,768	-0,052	-6,368	0,003	0,399
Коефіцієнт фінансової залежності	менше 0,2	1,219	1,186	1,171	1,307	1,302	0,083	6,801	-0,01	-0,398
Коефіцієнт фінансового ризику	менше 0,5	0,219	0,186	0,171	0,307	0,302	0,083	37,856	-0,01	-1,692
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	більше 0,2	0,365	0,487	0,542	0,443	0,502	0,137	37,550	0,059	13,331
Коефіцієнт структури покриття довгостроково-вих вкладень	-	0,110	0,142	0,150	0,000	0,000	-0,110	-100,0	0,000	0,000
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,4	0,065	0,068	0,064	0,000	0,000	-0,065	-100,0	0,000	0,000
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,6	0,935	0,932	0,936	1,000	1,000	0,065	6,994	0,000	0,000

Джерело: [складено на основі додатків А-Е]

Коефіцієнт автономії щорічно за період 2018-2022 рр. перевищує нормативне значення та показує, що підприємство є фінансово стійким, стабільним і незалежним від зовнішніх кредиторів.

В той же час коефіцієнт фінансової залежності є показником оберненим до коефіцієнту автономії і показує, скільки одиниць сукупних ресурсів припадає на одиницю власного капіталу. Порівнюючи коефіцієнт фінансової залежності у 2022 році з 2018 роком, можна сказати, що компанія використовує більше позикових коштів і більшу питому вагу позикових коштів; у 2022 році компанія використовувала 1,302 копійки позикових коштів на кожну 1 гривню.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу відображає частку власного капіталу, інвестованого в оборотні активи. Динаміку обчислених коефіцієнтів можна побачити на графіку (рис. 2.5).

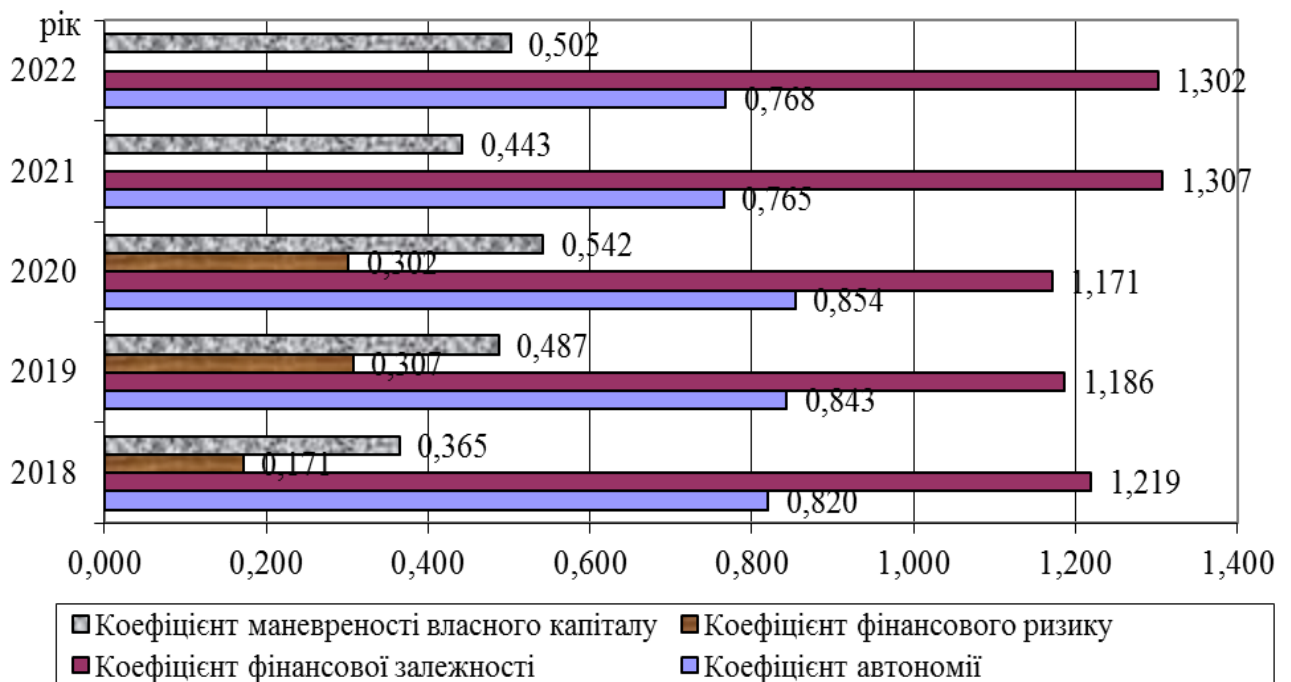


Рис. 2.5. Динаміка змін коефіцієнтів фінансової стійкості ПрАТ «Гідросила АПМ» за 2018-2022 рр.

Як бачимо з графіку порівняння коефіцієнту співвідношення позикових і власних коштів у 2018 та 2022 роках показує, що він збільшився відповідно з 0,365 до 0,502. Ці кошти були використані на деякі закупівлі товарів та інші складові оборотного капіталу компанії.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел є вищим норми та у 2022 році сягнув 1, що означає посилення залежності від зовнішніх інвесторів.

Коефіцієнт фінансового ризику свідчить про співвідношення позикових та власних коштів. Чим вище його значення, ти вищий ризик інвестування капіталу в підприємство. У ПрАТ «Гідросила АПМ» цей показник не перевищує нормативний і є меншим 0,5, що є позитивним моментом.

Ділова активність підприємства проявляється в динамічності його розвитку, досягненні поставлених цілей, ефективному використанні економічного потенціалу та розширенні ринку збуту.

Ділову активність можна оцінити як якісно (табл. 2.5), так і кількісно.

Таблиця 2.5

Аналіз індикаторів ділової активності ПрАТ «Гідросила АПМ» за період 2018-2022 років.

Показники	Формула для розрахунку	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення +/- 2022 р. від 2018р.	Відхилення +/- 2022 р. від 2021р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1300_{\text{п}} + 1300_{\text{к}})}$	1,392	1,269	1,297	1,241	0,698	-0,693	-0,543
2. Коефіцієнт оборотності основних фондів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1005_{\text{п}} + 1010_{\text{п}} + 1005_{\text{к}} + 1010_{\text{к}})}$	2,758	3,043	3,555	3,063	2,028	-0,730	-1,036
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1195_{\text{п}} + 1195_{\text{к}})}$	2,91	2,234	2,128	2,164	1,131	-1,775	-1,033
4. Коефіцієнт оборотності запасів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1100_{\text{п}} + 1110_{\text{п}} + 1100_{\text{к}} + 1110_{\text{к}})}$	5,886	5,215	5,682	6,588	3,817	-2,070	-2,772
5. Коефіцієнт оборотності готової продукції	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1103_{\text{п}} + 1103_{\text{к}})}$	13,73	13,36	23,99	19,42	9,483	-4,247	-9,938
6. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1125_{\text{п}} + \dots + 1155_{\text{п}} + 1125_{\text{к}} + \dots + 1155_{\text{к}})}$	5,941	3,958	3,500	3,408	2,724	-3,217	-0,684
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1495_{\text{п}} + 1495_{\text{к}})}$	1,697	1,505	1,519	1,623	0,909	-0,787	-0,713
8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1610_{\text{п}} + \dots + 1650_{\text{п}} + 1610_{\text{к}} + \dots + 1650_{\text{к}})}$	14,68	27,08	16,91	13,95	13,05	-1,624	-0,899

Джерело: [складено автором на основі розрахунків]

Для оцінки рівня ефективності використання ресурсів підприємства часто використовують різні показники оборотності. Ці показники є важливими для оцінки фінансового стану підприємства.

Оборотність грошових коштів має безпосередній вплив на платоспроможність підприємства, а також може відображати зміни у виробничо-технологічному потенціалі підприємства. На практиці широко використовуються такі показники ділової активності як коефіцієнти оборотності активів, основних фондів, оборотних активів, запасів, готової продукції, дебіторської заборгованості, власного капіталу, кредиторської заборгованості та їх оборотних періодів (табл 2.6).

Таблиця 2.6

**Період оборотності фінансових ресурсів ПрАТ «Гідросила АПМ»
з 2018 по 2022 рік.**

Показник	Формула для розрахунку	Напрямок позитивних змін	2018 р., дні	2019 р., дні	2020 р., дні	2021 р., дні	2022 р., дні
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Період оборотності активів	$\frac{360}{K_A}$	>0, зменшення	258,67	283,76	277,65	289,99	515,48
2. Період оборотності основних фондів	$\frac{360}{K_{OF}}$	>0, зменшення	130,53	118,32	101,25	117,51	177,54
3. Період оборотності оборотних активів	$\frac{360}{K_{OA}}$	>0, зменшення	123,87	161,14	169,17	166,35	318,19
4. Період оборотності запасів	$\frac{360}{K_Z}$	>0, зменшення	61,16	69,04	63,36	54,64	94,32
5. Період оборотності готової продукції	$\frac{360}{K_{ГП}}$	>0, зменшення	26,22	26,95	15,01	18,54	37,96
6. Період оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{360}{K_{ДЗ}}$	>0, зменшення	60,60	90,96	102,86	105,64	132,18
7. Період оборотності власного капіталу	$\frac{360}{K_{BK}}$	>0, зменшення	212,20	239,18	237,04	221,85	395,94
8. Період обороту кредиторської заборгованості	$\frac{360}{K_{KЗ}}$	>0, збільшення	24,53	13,29	21,29	25,81	27,58

Джерело: [складено автором на основі розрахунків]

Коефіцієнт оборотності активів має щорічну тенденцію до зменшення за період 2018-2022 рр, а саме з 1,392 у 2018р, до 1,297 – у 2020 р. та до 0,628

– у 2022 році. В той же час, період оборотності активів зріс удвічі, а саме на 256 днів. Варто зазначити, що цей коефіцієнт є одним з найважливіших показників ефективності використання капіталу і показує швидкість переходу від стадії виробничих запасів до стадії готової продукції та швидкість перетворення продукції в грошові кошти. Тож, така динаміка вказує на неефективність використання активів на ПрАТ «Гідросила АПМ».

Коефіцієнт оборотності основних фондів, або фондівіддача мав тенденцію до зменшення на 0,73, що є результатом зниження обсягів від реалізації продукції або завищеної вартості капітальних вкладень за досліджуваний період.

Тривалість одного обороту запасів зросла за період 2018-2022 років на 33 дні. А зниження коефіцієнта оборотності запасів за досліджуваний період на 2,07 свідчить про збільшення обсягу неліквідних оборотних активів, що, в свою чергу, погіршує структуру оборотних активів та вказує на зменшення процесів закупівель, виробництва та збуту. Отже, зменшення оборотності запасів є наслідком відносного зменшення попиту на готову продукцію.

Важливим елементом оцінки індикаторів ділової активності компанії є аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості. Розмір дебіторської заборгованості залежить від умов розрахунків компанії зі своїми клієнтами. Коли ці умови несприятливі це має як переваги, так і недоліки. Перевагою є збільшення обсягу продажів і прибутку, недоліком - нестача оборотних коштів, зниження оборотності капіталу і можливе збільшення обсягу неповернених кредитів.

В результаті, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ПрАТ «Гідросила АПМ» знизився з 5,94 у 2018 році до 2,72 у 2022 році. У той же час період оборотності також значно збільшився: 60 днів у 2018 році, 132 дні у 2022 році. Аналогічна тенденція спостерігається і з коефіцієнтом кредиторської заборгованості. Його значення зменшилося з 14,68 у 2018 році до 13,09 у 2022 році, що свідчить про зниження швидкості погашення кредиторської заборгованості підприємством.

Дослідження індикаторів ефективності (рентабельності) є важливим, оскільки це показує, наскільки прибутковою є діяльність компанії. Адже, чим вищий показник рентабельності, тим ефективнішим є управління компанією. Тому компанії сьогодні повинні прагнути до досягнення більш високих показників, а менеджмент - визначати шляхи їх підвищення.

Коефіцієнт рентабельності майна за досліджуваний період скоротився на 9,56, що вказує на ефективність використання майна підприємством з метою отримання більших прибутків. Насамперед це важливо для потенційних інвесторів (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7

Оцінка рентабельності ПрАТ «Гідросила АПМ» за 2018-2022 рр.

Показник	Формула для розрахунку	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення +/- 2021 р. від 2020р.	Відхилення +/-2022 р. від 2021р.
1. Коефіцієнт рентабельності майна	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1300_{\Pi} + 1300_{\text{K}})}$	11,08	3,51	4,92	5,28	1,53	-9,56	-3,75
2. Коефіцієнт рентабельності капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1900_{\Pi} + 1900_{\text{K}})}$	11,08	3,51	4,92	5,28	1,53	-9,56	-3,75
3. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1495_{\Pi} + 1495_{\text{K}})}$	26,88	4,08	5,93	7,14	1,97	-24,91	-5,17
4. Коефіцієнт рентабельності продаж	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2090(2095)}{\phi.2 \text{ p.}2000}$	20,46	11,61	15,01	15,78	8,02	-12,44	-7,76
5. Коефіцієнт валової рентабельності основної діяльності	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2090(2095) * 2}{\phi.2 \text{ p.}2050}$	25,72	13,14	17,67	18,74	8,72	-17,00	-10,01
6. Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2190(2195)}{\phi.2 \text{ p.}(2050 + 2180)}$	11,58	1,46	5,70	6,25	0,69	-10,89	-5,56
7. Коефіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355)}{\phi.2 \text{ p.}2000}$	7,96	2,77	3,79	4,25	2,18	-5,78	-2,06
8. Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1095_{\Pi} + 1095_{\text{K}})}$	21,26	8,12	12,59	12,37	3,99	-17,28	-8,39
9. Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1195_{\Pi} + 1195_{\text{K}})}$	23,14	6,18	8,07	9,20	2,47	-20,67	-6,72

Джерело: [складено автором на основі розрахунків]

Для власників підприємства важливим є аналіз коефіцієнту рентабельності власного капіталу. Цей показник значно скоротився з 26,88 у 2018 році до 4,08 – у 2019 році та до 1,97 у 2022 році. Цей показник цікавить поточних і потенційних власників та акціонерів, оскільки показує, скільки прибутку приносить кожна грошова одиниця, вкладена власником. Це основний показник, який використовується для характеристики ефективності інвестицій в окремі види діяльності. На цей показник впливають зміни чистого прибутку, рентабельності власного капіталу та покращення структури капіталу.

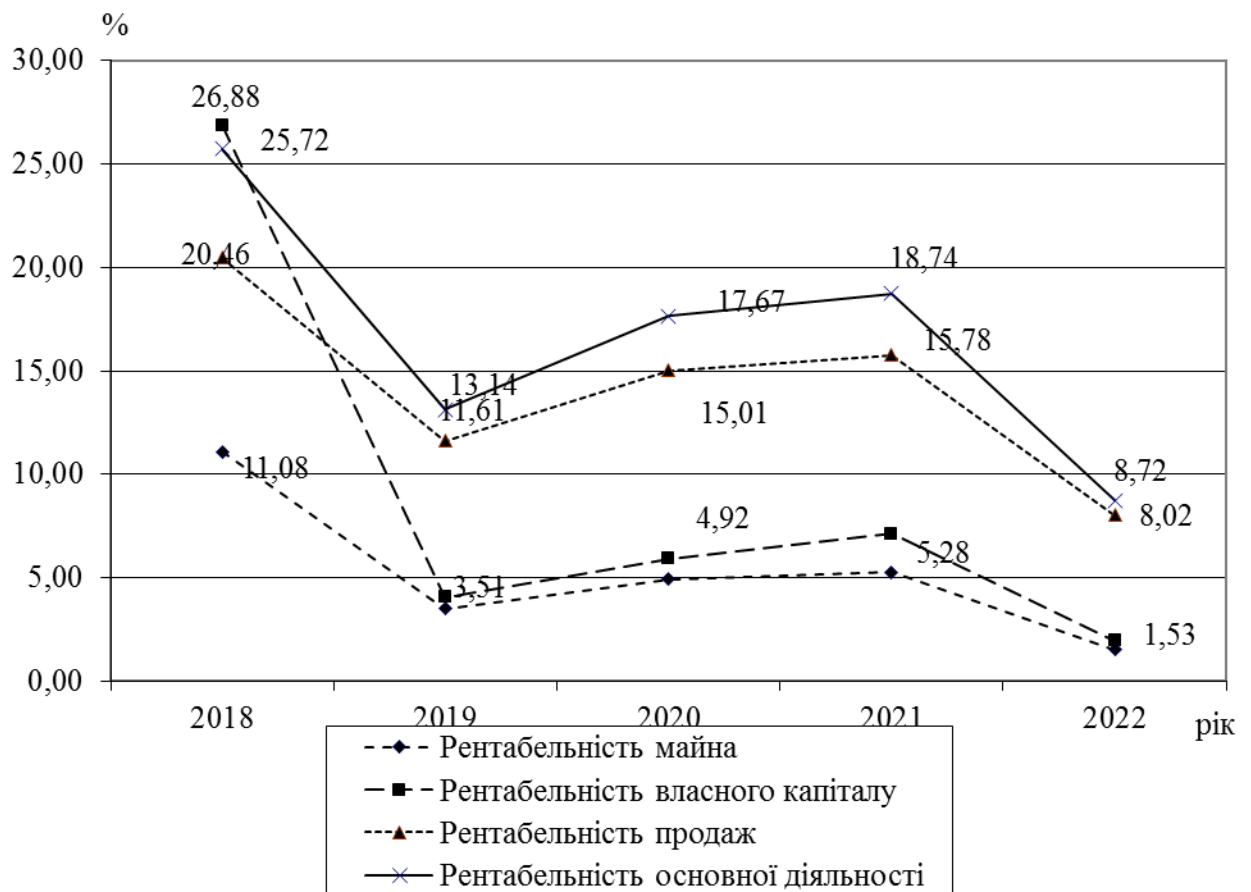


Рис. 2.6. Динаміка показників рентабельності ПрАТ "Гідросила АПМ" за 2018-2022 рр.

Коефіцієнт рентабельності продажів це відношення прибутку від продажів до обороту компанії за певний період. Кожна гривня показує, скільки прибутку було отримано від продажу товарів і послуг. За період 2018-2022 років цей показник значно знизився з 20,46 у 2018 р. до 8,02 у 2022

році, або на 12,44. В той же час коефіцієнти валової рентабельності основної діяльності, рентабельності операційної діяльності та чистої рентабельності реалізованої продукції мали тенденції до щорічного зниження. Що свідчить про збільшення адміністративних та збутових витрат ПрАТ «Гідросила АПМ».

Аналіз трудових ресурсів свідчить що за період 2018-2022 років зменшилася середньоспискова чисельність працівників на 26,94%, або на 149 осіб (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Аналіз трудових роказників ПрАТ «Гідросила АПМ» за 2018-2022 рр

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення показника 2022 р. порівняно з 2018 р.		Відхилення показника 2022 р. порівняно з 2021 р.	
						Абсол.	Відн.	Абсол.	Відн.
Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	553	533	500	497	404	-149,0	-26,94	-93	-18,71
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	64376	66893	710031	79889	50576	-13800	-21,44	-29313	-36,69
Середньомісячна заробітна плата, грн.	9701,02	10458,57	118338,5	13395,2	10432,34	731,3	7,54	-2962,86	-22,12
Продуктивність праці, тис. грн./особу	877,23	775,22	884,82	1021,55	690,44	-186,8	-21,29	-331,11	-32,41

Джерело: [складено на основі додатків А-Е]

Відповідно, мав зменшення річний фонд оплати праці на 13800 тис.грн, або на 21,44%. Зауважимо, що середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 7,54%, або на 731,3 грн. Продуктивність праці зменшилась за досліджуваний період на 21,29%, у зв'язку зі значним зменшенням обсягів виробництва, адже через воєнні дії на території країни відбулось порушення зв'язків між підприємствами Гідросила Груп, частина підприємств потрапили під окупацію, внаслідок чого знизилась обсяги внутрішніх замовлень на потреби цих підприємств і, відповідно, суттєве зниження чистого прибутку у 2022 році порівняно з 2018 роком на 42,5%.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка та реалізація стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства ПрАТ «Гідросила АПМ»

Слово «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» («військо») і «agos» («я керую»). Таким чином, слово "стратегія" спочатку трактувалося як мистецтво або наука ведення війни. Про це свідчить давньокитайський військовий трактат «Сунь-цзи» п'ятого століття до нашої ери. Запозичення категорії "стратегія" з військового лексикону пояснюється тим, що в 1950-х роках компанії в умовах ринкової економіки опинилися в ситуації, пов'язаній з насиченням ринку і загостренням конкуренції, а виживання було безпосередньо пов'язане з жорсткою боротьбою.

Таким чином, стратегія фінансово-економічної безпеки - це розробка довгострокового плану, що забезпечує реалізацію досягнення цілей, завдань і цілей компанії, включаючи забезпечення фінансово-економічної безпеки; планування та адаптацію до розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища; захист компанії від впливу загроз і ризиків та забезпечення її нормального і безпечного функціонування.

Стратегія фінансової безпеки підприємства повинна бути безпосередньо пов'язана із загальною стратегією та фінансовою стратегією підприємства. Ключовими напрямками забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є стратегії:

- 1) забезпечення зростання прибутковості власного капіталу;
- 2) створення фінансових та економічних ресурсів;
- 3) фінансової та економічної стабільності;
- 4) безпеки інвестиційної діяльності;
- 5) нейтралізації фінансових та економічних ризиків;

- 6) безпеки інноваційної діяльності;
- 7) захисту його конкурентної позиції;
- 8) антикризова стратегія.

Відповідно до кожної ключової сфери забезпечення фінансової безпеки підприємства організовується процес формування стратегічних цілей (рис. 3.1).

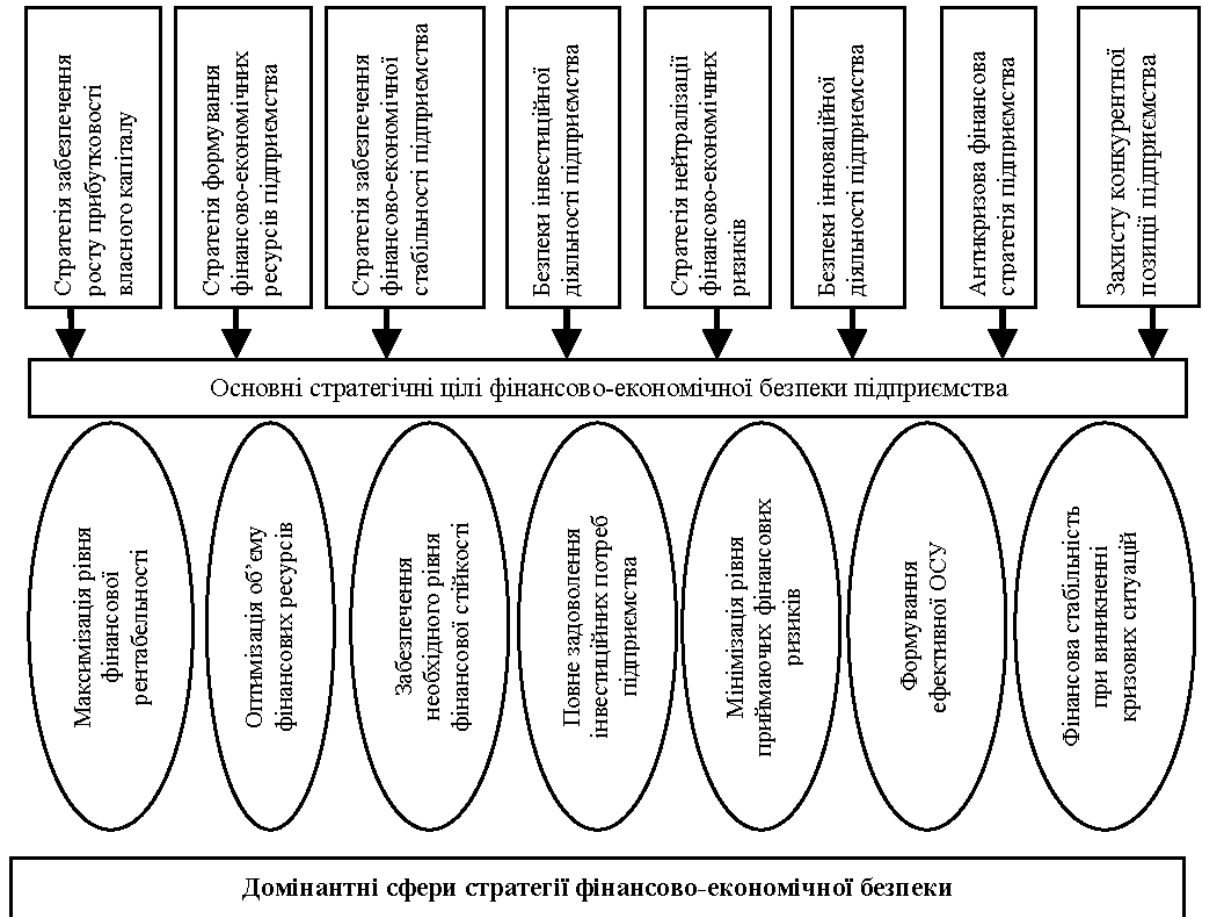


Рис. 3.1. Система основних стратегічних цілей фінансово-економічної безпеки підприємства ПрАТ «Гідросила АПМ»

Джерело: [розроблено автором]

Стратегія фінансово-економічної безпеки включає методи і практику формування та планування фінансових ресурсів і забезпечення фінансової стійкості підприємства в ринкових умовах. Реалізація цієї стратегії забезпечується досягненням її основних цілей.

Таким чином, стратегія фінансово-економічної безпеки передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найбільш

ефективних шляхів їх досягнення. Цілі цієї стратегії повинні бути підпорядковані загальній стратегії економічного розвитку і спрямовані на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства.

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

За допомогою стратегії визначається фінансова політика компанії за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна. У процесі розробки стратегії забезпечення фінансово-економічної стабільності особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної продукції, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню і розподілу прибутку та ефективному використанню капіталу компанії. При розробці фінансових стратегій необхідно враховувати фактори ризику. Формування та реалізація стратегій фінансово-економічної безпеки є досить складним процесом, який тягне за собою різні витрати для керівництва компанії. Одним з несприятливих факторів є швидкозмінне зовнішнє середовище, до якого стратегія повинна бути адаптована. Стратегія також повинна бути узгоджена із загальною стратегією компанії. Процес розробки та впровадження стратегії фінансово-економічної безпеки має декілька особливостей:

1) замість того, щоб вживати негайних заходів, він задає загальний напрямок для досягнення успіху компанії;

2) розроблена стратегія фінансово-економічної безпеки використовується для розробки стратегічних проєктів на основі дослідницького підходу. Роль стратегії в цьому дослідженні полягає в тому, щоб допомогти зосередитися на визначених сферах і можливостях і відкинути інші, які не відповідають стратегії;

3) при розробці стратегії фінансово-економічної безпеки неможливо передбачити всі можливості та загрози, які можуть виникнути в майбутньому.

Тому доводиться використовувати неповну та неточну інформацію;

4) поява більш точної інформації може поставити під сумнів обґрунтованість початкового вибору стратегії. Тому без зворотного зв'язку неможливо успішно використовувати стратегії;

Існують три основних моделі щодо розробки стратегій:

планова – стратегії систематично розробляються, впроваджуються та оцінюються за участю спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які використовують різні моделі та методи для визначення можливих результатів і пошуку найбільш ефективних шляхів досягнення поставлених цілей;

підприємницька – стратегії розробляються у більш неформальний спосіб, спираючись на особистий досвід та знання керівника-підприємця, його знаннях логіки функціонування галузі. Ці елементи використовуються для створення "бачення" майбутнього бізнесу, яке потім враховується в планах, проектах і програмах;

навчання на досвіді – використовується в нестабільних умовах. Головним тут є врахування зовнішніх імпульсів та можливість зміни усталених стратегій, де процес розробки та коригування стратегії може бути дещо спонтанним та погано контрольованим.

Ці моделі відокремлюють процес формулювання цілей (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного процесу (і використання широкого спектру формальних і неформальних методів) в контексті довгострокового планування і підкреслюють підприємницький підхід до процесу планування. У сучасних теоріях стратегічного управління є прихильники різних підходів, які гостро критикують протилежні погляди.

Їх можна розділити на дві групи :

раціоналістичну – просуває підхід, що базується на плановому прийнятті рішень і появі альтернативних структур (однієї або декількох) організаційних "стратегічних підсистем";

поведінкову – пропагує підхід, що використовує методи, які визначають норми інституційної поведінки, що діють в організації; головне - швидко реагувати на проблеми, що виникають, відповідно до прийнятних критеріїв для встановлених відносин.

Отже, всі ці підходи свідчать про те, що при розробці стратегії фінансово-економічної безпеки необхідно оцінити фінансовий стан, захищеність та загальну економічну безпеку підприємства, а також розробити стратегію адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Процес розробки та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки організації складається з наступних основних етапів, показаних на рисунку 3.2.



Рис 3.2. Основні етапи процесу розробки і реалізації стратегії підприємства

Джерело: [розроблено автором]

Першим етапом розробки та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки є визначення періоду її загального формування. Головною умовою визначення цього етапу є період реалізації загальної стратегії. Оскільки стратегія фінансово-економічної безпеки підпорядкована цій стратегії.

Аналіз зовнішнього середовища прийнято вважати першим процесом стратегічного управління, оскільки він визначає місію та цілі компанії і є основою для розробки стратегії поведінки, яка дозволить компанії виконати свою місію і досягти поставлених цілей. Основні параметри оцінки стратегії фінансово-економічної безпеки наведені на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Основні параметри оцінки стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства

Джерело: [складено автором на основі 68]

Стратегічне управління зазвичай визначається як низка рішень і дій, що визначають довгостроковий розвиток організації.

Це включає аналіз середовища, формулювання стратегії, її реалізацію, оцінку та контроль. Стратегічне управління характеризується акцентом на моніторингу та оцінці зовнішніх загроз і можливостей у світлі сильних і слабких сторін компанії, в тому числі ПрАТ "Гідросила АПМ".

Вище керівництво здійснює моніторинг загроз і можливостей у зовнішньому середовищі та сильних і слабких сторін у внутрішньому середовищі. Фактори, які є найбільш важливими для майбутнього компанії, називаються стратегічними факторами і представлені в SWOT як сильні сторони "Strengths", слабкі сторони "Weaknesses", можливості "Opportunities" і загрози "Threats".

На основі оцінки стратегічних факторів керівництво визначає корпоративну місію (або бізнес-концепцію), яка є важливим ключовим елементом організації і характеризує здатність компанії займатися бізнесом, на якому вона зосереджується, враховуючи потреби ринку, характер клієнтів, характеристики продукції та наявність конкурентних переваг.

На основі місії розробляються загальні цілі. Ці цілі повинні визначати, що і коли має бути досягнуто, і, де це можливо, повинні бути кількісно виражені. Ось деякі з областей, в яких компанія ПрАТ "Гідросила АПМ" повинна встановити цілі.

Це прибутковість, ефективність виробництва, зростання (збільшення активів, збільшення продажів), інтереси власників, інтереси працівників, суспільні інтереси (податки, благодійність) та позиція на ринку. Визначення місії та цілей веде до визначення стратегії та політики. Стратегії реалізуються через програми, бюджети та процедури. Нарешті, результати оцінюються, а ефективність діяльності організації контролюється за допомогою систем зворотного зв'язку.

Після того, як інформація про стан зовнішнього середовища зібрана, варто проаналізувати поточні тенденції, щоб зрозуміти, чи збережуться вони в майбутньому. Горизонт стратегічного планування становить від п'яти до десяти років. Довгострокове планування особливо необхідне для великих,

капіталомістких компаній, адже час між народженням ідеї та завершенням створення продукту може становити багато років.

Такі компанії потребують обґрунтування свого майбутнього за допомогою прогнозів.

Для того, щоб застосувати процес формулювання стратегії для забезпечення фінансово-економічної стабільності, визначені стратегічні фактори необхідно проаналізувати в світлі поточної ситуації. Цей етап процесу прийняття стратегічних рішень часто називають ситуаційним аналізом.

Метою методу ситуаційного аналізу є встановлення стратегічної відповідності між зовнішніми можливостями та внутрішніми силами компанії з урахуванням зовнішніх загроз і внутрішніх слабкостей, і на цій основі визначення характерних компетенцій організації, тобто специфічних професійних навичок і ресурсів, що є в розпорядженні компанії, які забезпечують конкурентну перевагу. Наприклад.

Після вивчення стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища слід провести комплексну оцінку стратегічної позиції фінансово-економічної безпеки компанії.

Наступним етапом є розробка варіантів загальної стратегії (власне стратегічного плану). На цьому етапі розробляються альтернативні стратегічні плани і програми, проводиться їх порівняльна оцінка, аналізується і затверджується стратегічний розвиток галузі вищим керівництвом для забезпечення узгодженості між різними планами, програмами та інвестиційними рішеннями. Підхід "портфельного планування" широко використовується, коли для стратегічного бізнес-центру (СЗГ) створюється пакет (портфель) можливих стратегій замість розробки єдиного варіанту стратегії. З цього портфеля обирається найкраща стратегія для даного набору обставин. Варіантна розробка корпоративних стратегій розвитку включає в себе

Формування функціональних стратегій, зокрема маркетингу, фінансів, розвитку виробництва, зовнішньоекономічної діяльності, соціального розвитку, організаційних змін, екології тощо.

На основі загальної стратегії формується стратегія забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємства. Для цього необхідно сформулювати стратегічні цілі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, розробити цільові стратегічні критерії та прийняти ключові стратегічні рішення у сфері фінансово-економічної безпеки. У стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки, як і у фінансовій політиці, обирається один з домінуючих напрямів для формування портфеля стратегічних варіантів досягнення поставлених цілей. Наступним етапом формування та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки є оцінка сформульованої стратегії на предмет відповідності економічним та неекономічним параметрам, встановленим підприємством.

Одним з ключових етапів процесу є забезпечення реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки. Стратегія може бути реалізована через єдиний стратегічний план компанії, через стратегічні плани і програми бізнес-одиниць (у цьому випадку організація забезпечує розподіл ресурсів і загальний контроль) або шляхом включення конкретних стратегічних цілей (зокрема, інвестиційних і науково-технічних) в оперативні і тактичні плани і програми.

У будь-якому випадку, основним завданням етапу реалізації є досягнення прогресу в досягненні стратегічних цілей та їх максимальна адаптація до реальної ситуації на підприємстві. Коригування плану на цьому етапі забезпечує постійну циклічність стратегічного плану та його орієнтацію на максимальне врахування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Аналіз середовища розглядає дві частини середовища: зовнішнє середовище та внутрішнє середовище.

Кожна організація існує і функціонує у своєму середовищі. Кожна без винятку дія кожної організації можлива лише тоді, коли це дозволяє середовище. Зовнішнє середовище є джерелом, яке забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримання її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Організація перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, що є запорукою її виживання. Однак ресурси зовнішнього

середовища не є безмежними і потребують багато інших організацій, що знаходяться в тому ж середовищі. Тому завжди існує ймовірність того, що організація не зможе отримати необхідні їй ресурси із зовнішнього середовища. Така ситуація послаблює потенціал організації і може призвести до багатьох негативних наслідків.

Завдання стратегічного управління полягає в тому, щоб забезпечити взаємодію організації з її оточенням таким чином, щоб вона підтримувала свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення поставлених цілей і забезпечення своєї довгострокової життєздатності.

У стратегічному менеджменті зовнішнє середовище можна розглядати як сукупність двох відносно незалежних підсистем макросередовища та безпосереднього оточення або мезосередовища. Зовнішнє і внутрішнє середовище необхідно аналізувати для виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства.

Макросередовище - це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість компанії, на які вона має незначний вплив або взагалі не має впливу.

Аналіз макросередовища передбачає вивчення впливу таких складових середовища, як стан економіки, правове регулювання, політичні процеси, соціальні складові суспільства, технологічний розвиток суспільства та демографічні фактори.

Вивчення економічних складових макросередовища дає розуміння того, як формуються та розподіляються ресурси: ВВП, інфляція, безробіття, процентні ставки, продуктивність праці, податкові ставки, платіжний баланс та ринкова кон'юнктура. При вивченні економічних чинників важливо звернути увагу на такі фактори, як загальний рівень економічного розвитку, структура населення, рівень освіти та заробітної плати робочої сили, тип конкурентних відносин та рівень розвитку.

Аналіз правового регулювання передбачає вивчення законів та інших нормативно-правових актів, які дозволяють організації визначити межі

допустимої поведінки по відношенню до інших юридичних осіб та допустимі способи захисту власних інтересів.

Аналіз технологічних факторів дозволяє своєчасно виявити можливості, які відкриває науково-технічний прогрес для виробництва нових продуктів, удосконалення існуючих продуктів та модернізації методів виробництва і маркетингу.

Аналіз макросередовища є важливим при формулюванні та реалізації стратегій, оскільки економічні та політичні кризи, банкрутства споживачів, безробіття та інфляція мають значний вплив на попит на продукцію компанії. Тому компаніям необхідно розробляти стратегії, спрямовані на збільшення попиту на свою продукцію та захист бізнесу від небезпек і загроз зовнішнього середовища.

Проміжне середовище - це безпосередній вплив факторів зовнішнього середовища на підприємства.

Безпосереднє середовище аналізується за такими складовими: постачальники, споживачі та конкуренти.

Кожен з цих конкурентів аналізується з точки зору конкурентоспроможності та конкурентних можливостей.

Аналіз постачальників має на меті виявити ті аспекти діяльності організацій, які постачають організації різноманітну сировину, напівфабрикати, енергію, інформаційні ресурси, фінансові ресурси тощо, які впливають на ефективність діяльності організації, її витрати та якість продукції. Якщо постачальники надто потужні, організація буде сильно від них залежати. Тому при виборі постачальників дуже важливо провести глибоке і ретельне дослідження їхньої діяльності та потенціалу, а також встановити такі відносини, які дозволять організації максимізувати свої сильні сторони у взаємодії з постачальником.

Аналіз споживачів як складової безпосереднього оточення організації в першу чергу спрямований на створення профілю людей, які купують продукцію, що продається організацією. Вивчаючи споживачів, організація

може краще визначити, на який обсяг продажів вона може розраховувати, наскільки вона може розширити коло своїх потенційних споживачів і на що вона може розраховувати в майбутньому.

Вивчення конкурентів, тобто тих, з ким організація повинна змагатися за ресурси, які вона прагне отримати із зовнішнього середовища для забезпечення свого виживання, займає особливе місце в стратегічному управлінні. Такі дослідження мають на меті виявити сильні та слабкі сторони конкурентів і на їх основі сформулювати конкурентні стратегії. Конкурентне середовище включає не тільки конкурентів, які виробляють аналогічну продукцію і продають її на тих самих ринках, але й компанії, які мають потенціал вийти на ринок і виробляти альтернативну продукцію.

Аналіз внутрішнього середовища виявляє внутрішні можливості та потенціали, на які компанія може спиратися в конкурентній боротьбі для досягнення своїх цілей. Він також дозволяє організації краще зрозуміти свої цілі, правильно сформулювати свою місію, виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливі внутрішні загрози її фінансово-економічній безпеці. Дуже важливо завжди пам'ятати, що організація не тільки виробляє екологічно чисту продукцію, але й гарантує збереження своїх активів, забезпечуючи своїх працівників робочими місцями, можливістю брати участь у прибутках та соціальними умовами.

Внутрішнє середовище аналізується в таких сферах, як людські ресурси компанії, їх потенціал, кваліфікація та інтереси, дослідження і розробки, виробництво (включаючи організаційні, операційні, технічні та технологічні характеристики), фінанси компанії, маркетинг та організаційна культура.

При аналізі внутрішнього середовища особливу увагу при розробці стратегій забезпечення фінансово-економічної безпеки слід приділяти аналізу фінансового стану підприємства, тобто ключовим показникам прибутковості, фінансової стійкості та фінансової безпеки.

Стратегічний аналіз за допомогою SWOT-аналізу - це певна комбінація факторів (загроз і можливостей), що мають негативний і позитивний вплив на

діяльність компанії, об'єктивно існуючих у зовнішньому середовищі і суб'єктивно оцінюваних менеджерами, відносних сильних і слабких сторін у функціонуванні компанії. Найбільші загрози виникають тоді, коли несприятливий розвиток подій у зовнішньому середовищі збігається зі слабкими сторонами підприємства. Можливості - це ситуації в зовнішньому середовищі, сприятливі процеси та явища, в яких підприємство може проявити свої сильні сторони. Для запобігання кризовим ситуаціям необхідно своєчасно виявляти загрози, а знання потенційних можливостей дає змогу проактивно готуватися до найбільш ефективного використання цих можливостей.

а розвиток SWOT-аналізу можна пояснити наступними причинами: стратегічне управління пов'язане з великою кількістю інформації, яку необхідно збирати, обробляти, аналізувати та використовувати, а отже, необхідно знаходити, розробляти та застосовувати методи організації такої роботи.

Матриця SWOT-аналізу є своєрідною формою. Хоча цей аналіз не містить точної інформації для прийняття управлінських рішень, він може полегшити процес оцінки всієї наявної інформації з використанням власних ідей та оцінок. Для керівників і менеджерів, які зосереджені на своїх поточних завданнях, застосування SWOT-аналізу є корисною вправою, яка вимагає від кожного замислитися над поточною ситуацією і подумати про майбутнє.

У таких випадках зростає роль менеджера-стратега в розробці конкретних заходів для досягнення стратегічного балансу, оскільки можуть бути розроблені неадекватні заходи, які плутають можливості із загрозами і "усувають" їх.

Крім того, SWOT-аналіз дозволяє створити загальний перелік стратегій компанії з урахуванням їх специфічних особливостей, таких як адаптація до середовища (або формуючий вплив), залежно від змісту стратегії.

SWOT-аналіз пройшов випробування часом і досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу до розробки та реалізації стратегії.

Необхідно враховувати такі особливості SWOT-аналізу: суб'єктивність відбору за важливістю факторів, що складають сильні/слабкі сторони компанії,

та особливості сприйняття менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища; можливість і ризик віднесення факторів до певних груп (минулі сильні сторони можуть стати майбутніми слабкими сторонами і навпаки), а також те, що зовнішнє середовище, яке швидко змінюється, вимагає постійної уваги до себе.

Існує низка визначень окремих елементів SWOT-аналізу, зокрема

Сильні сторони - внутрішні можливості (навички, потенціал) або ресурси, які забезпечують конкурентну перевагу;

Слабкі сторони - ресурси, які є підсистемами діяльності, які компанія не виконує в повному обсязі, або потенціал, який не використовується належним чином; і

Можливості - альтернативи, які підприємство може використати для досягнення своїх стратегічних цілей (фінансових результатів, ефективності бізнесу);

Загрози - процеси або явища, які перешкоджають руху до досягнення місії та цілей компанії або організації.

SWOT-аналіз отримав широке застосування і розвиток тому, що: стратегічне управління пов'язане з великою кількістю інформації, яку необхідно зібрати, обробити, проаналізувати і використати, а також знайти, розробити і застосувати методи організації такої роботи.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно не тільки виявити можливості та загрози у зовнішньому середовищі організації, але й визначити ймовірність використання обраних можливостей і загроз та їх вплив на діяльність організації. Спочатку створюється матриця можливостей шляхом оцінки наявності можливостей та їх впливу на діяльність організації.

Загрози аналізуються таким же чином і розробляється матриця загроз. Можливими наслідками реалізації загроз є руйнування організації, критичні, важкі та легкі збитки. Фактори, виявлені в процесі аналізу і класифіковані як зовнішні загрози, заносяться в поля матриці. Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації.

Для цього використовується метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора проводиться експертна оцінка його важливості.

Проаналізувавши фактори внутрішнього і зовнішнього середовища та проранжувавши їх за ступенем впливу на діяльність організації, можна скласти конкретний перелік слабких і сильних сторін, загроз і можливостей організації. Заключним етапом процесу SWOT-аналізу є встановлення взаємозв'язку між найвпливовішими слабкими та сильними сторонами, загрозами та можливостями організації у зовнішньому середовищі.

Для встановлення цього взаємозв'язку створюється матриця SWOT-аналізу.

Методологія створення профілю зовнішнього середовища базується на оцінці кожного визначеного фактора за наступною шкалою:

1. важливість фактору: висока - 3 бали, середня - 2 бали, низька - 1 бал.
2. вплив на організацію: сильний - 3 бали, середній - 2 бали, відсутність впливу - 0 балів.
3. напрям впливу: позитивний - "+ 1", негативний - "- 1".

За результатами оцінювання визначається інтегральна оцінка як добуток трьох критеріїв.

Обравши відповідну стратегію забезпечення фінансово-економічної безпеки, необхідно оцінити сформульовану стратегію на предмет того, чи дозволить вона підприємству досягти поставлених цілей в умовах змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

3.2. Впровадження фінансового контролінгу в системі фінансово-економічної безпеки підприємства

Необхідність появи в сучасному бізнесі такого явища, як контролінг, можна пояснити все більш нестабільним зовнішнім середовищем, яке висуває

нові вимоги до систем управління бізнесом (зміщення фокусу з минулого на майбутнє, підвищення швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості бізнесу).

Поняття "контролінг" походить від англійського слова "to control", що в економічній термінології означає управління, спостереження, організацію та контроль. Загалом, фінансовий менеджмент є універсальним явищем і використовується в багатьох сферах суспільного життя: економічній, політичній, соціальній та науковій.

Фінансовий контролінг застосовується скрізь, де функціонують фінанси. Фінанси забезпечують створення і використання фондів грошових коштів для задоволення економічних і соціальних потреб у процесі їх руху як засобу розподілу і перерозподілу валового внутрішнього продукту.

Загалом, контроль можна визначити як засіб встановлення, прогнозування, планування та досягнення цілей, а також як систему, яка контролює, наскільки добре досягнуті цілі. Таким чином, контроль - це система, яка орієнтована на майбутній розвиток підприємства.

Фінансовий контролінг вирішує основні завдання, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства. Впровадження контролінгу в ПрАТ «Гідросила АПМ» є необхідною умовою для виходу з кризи та подальшого успіху. Контролінг на наших підприємствах повинний бути зосереджений на трьох напрямках:

- Впровадження систем раннього попередження та реагування (або підвищення їх ефективності) з метою прискорення виявлення кризових явищ та забезпечення вжиття відповідних заходів для подолання кризи;
- розробка ефективних санаційних концепцій і планів санації та їх реалізація у тісній співпраці із зовнішніми експертами; та
- управління реалізацією плану санації, своєчасне виявлення відхилень, додаткових ризиків та ймовірностей, а також внесення відповідних коректив до плану.

Вищезазначені завдання виконує блок контролю, використовуючи певні

методи контролю при виконанні своїх функцій.

Контролінг є підсистемою фінансового менеджменту і надає інформацію керівництву підприємства для координації, організації та регулювання діяльності об'єктів фінансового менеджменту.

З точки зору фінансового менеджменту, контролінг - це функціональна система, яка забезпечує планування, управління, аналіз відхилень, координацію, внутрішній консалтинг та загальну інформаційну підтримку керівництва компанії. Іншими словами, «контролінг» - це спеціалізована система самоконтролю, що складається з методів і засобів, включаючи інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішнє консультування, з метою надання функціональної підтримки менеджменту компанії (зокрема, фінансовому менеджменту).

Таким чином, фінансовий контролінг - це визначення та оцінка цілей, планування механізмів і засобів їх досягнення, а також перевірка того, наскільки добре вони досягнуті (фінансовий контроль і аудит). У разі відхилень від плану розробляються рекомендації щодо впровадження коригувальних заходів. Контролінг - це система моніторингу фінансового стану підприємства та розробка механізмів раннього попередження неплатоспроможності.

Сутність контролінгу розкривається через його функціонування. Досі дослідники не виробили єдиного підходу до трактування та класифікації функцій контролю. Однак і в теорії, і на практиці до функцій контролю часто відносять: стратегічне та оперативне планування; координацію планів і діяльності; формування інформаційних каналів компанії та інформаційного забезпечення; контроль, ревізію та внутрішній аудит.

Залежно від виконуваної функції розрізняють два види контролю: стратегічний та оперативний.

При виконанні своїх функцій контрольна діяльність використовує як загальнометодологічні та загальноекономічні методи (спостереження, порівняння, групування, трендовий аналіз, синтез, систематизація та прогнозування), так і специфічні методи.

До специфічних методів контролю в основному відносяться наступні

Факторний аналіз відхилень. Метою цього методу є виявлення та оцінка причин відхилення фактичних показників витрат від нормативних (планових) показників. Аналіз відхилень вважається основним інструментом оцінки ефективності (прибутковості) діяльності центрів витрат.

Аналіз безбитковості (BKEAK-EVEN-ANALYSES). Цей метод контролінгу полягає у визначенні мінімального обсягу продажів (при постійних цінах і умовно-постійних витратах), при якому компанія може забезпечити безбиткову діяльність в короткостроковій перспективі.

Точка безбитковості - це обсяг виробленої та реалізованої продукції, при якому прибуток компанії дорівнює нулю, тобто виручка від реалізації продукції дорівнює сукупним витратам на її виробництво та реалізацію.

Вартісний аналіз - це метод управління бізнесом, який досліджує функціональні характеристики виробленої продукції з точки зору еквівалентності витрат і вигод.

Таким чином, аналіз витрат зосереджується на функціональних і вартісних параметрах продукту (робіт, послуг). Функції продукту класифікуються на основні, додаткові та надлишкові. Потім розробляються рекомендації щодо мінімізації витрат на виконання кожної функції та відмови від другорядних функцій, які потребують значних витрат.

Для оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства важливо також проаналізувати капіталомісткість в зоні ризику та можливість компенсації можливих втрат (табл. 3.1).

Показники оборотності (ділової активності) оцінюють оборотність активів підприємства і відображають кількість оборотів певних активів протягом бізнес-циклу та час (у днях), необхідний для кожного обороту.

Показники рентабельності характеризують здатність підприємства генерувати певний рівень прибутку в процесі своєї господарської діяльності та визначають загальну ефективність використання активів та інвестованого капіталу.

Таблиця 3.1

**Показники оцінки концентрації капіталу в зоні ризику та потенціалу
компенсації можливих збитків на підприємстві**

Показник	Алгоритм розрахунку	Розрахунок за даними балансу (ф. № 1) та звіту про фінансові результати (ф. № 2)	Рекомендоване значення або динаміка
1. Коефіцієнт концентрації капіталу в зоні критичного ризику	Обсяг капіталу, пов'язаний з операціями критичного ризику / загальний обсяг капіталу підприємства	Експертна оцінка та р. 640 ф. № 1	Відповідно до стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства
2. Коефіцієнт концентрації капіталу в зоні катастрофічного ризику	Обсяг капіталу, пов'язаний з операціями катастрофічного ризику/ загальний обсяг капіталу підприємства	Експертна оцінка та р. 640 ф. № 1	Відповідно до стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства
3. Коефіцієнт співвідношення обсягу резервних і страхових фондів та суми капіталу, що обертається в зоні підвищеного ризику	Обсяг резервних та страхових фондів / капітал, що обертається в зоні підвищеного фінансового ризику	р. 340, 350 ф. № 1, та експертна оцінка	Відповідно до стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства

Джерело: [69]

Перелік основних фінансових коефіцієнтів, що використовуються для оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства, формули та рекомендовані значення (динаміка) на основі балансу (форма 1) та звіту про фінансові результати (форма 2) наведені в таблиці вище.

Портфельний аналіз є ефективним елементом стратегічного контролю. Традиційно цей елемент використовується для оптимізації портфеля цінних паперів інвестора. Термін "портфель" означає набір цінних паперів, які є оптимальними з точки зору поєднання ризику та дохідності.

ABC-аналіз - це метод контролінгу, який використовується для вибору постачальників і клієнтів, найважливіших видів сировини, найважливіших елементів витрат, найприбутковіших продуктів і найефективніших напрямів інвестування.

Бенчмаркінг - це постійний і безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваної компанії (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших компаній і структурних підрозділів.

Основною метою бенчмаркінгу є виявлення негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників і причин цих відхилень, а також розробка пропозицій щодо їх усунення. Цей інструмент управління може бути використаний для визначення цільових параметрів діяльності підприємства, яких необхідно досягти для забезпечення стабільної конкурентоспроможності з відповідним рівнем фінансово-економічної безпеки.

Вибір конкретного методу дослідження та аналізу діяльності підприємства залежить від ситуаційного контексту його діяльності, проблемних сфер діяльності та формування фінансових ресурсів, наявності інформаційних ресурсів та визначеності його стратегії, а також потреб в аналізі фінансово-економічної безпеки.

Одним із найпоширеніших підходів до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства є розрахунок оціночних коефіцієнтів його фінансового стану, до яких належать показники платоспроможності, структури капіталу, оборотності та рентабельності.

Показники платоспроможності дають змогу оцінити здатність підприємства вчасно погасити свої поточні (короткострокові) зобов'язання, реалізувавши найбільш ліквідні активи або всі ліквідні активи. Показники структури капіталу (фінансової стійкості) загалом оцінюють співвідношення кожної статті активів і пасивів підприємства, зокрема ступінь фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та частку капіталу, інвестованого в оборотний капітал.

Для оцінки безпеки операційної діяльності підприємства необхідно використовувати показник, який відображає, наскільки обсяг реалізації продукції підприємства може зменшитися у вартісному вираженні у разі несприятливої кон'юнктури товарного ринку; цей показник може бути використаний для визначення рентабельності операційної діяльності і має назву "межа безпеки" (або "запас міцності").

У грошовому вираженні "межа безпеки" (або "запас міцності") операційної діяльності компанії може бути розрахований за такою формулою:

$$ЗМ = O_{\phi} - O_{\delta}, \quad (3.1)$$

Де ЗМ - це вартість реалізації продукції компанії, яка забезпечує запас міцності для бізнес-діяльності компанії;

O_{ϕ} - фактичні продажі продукції у вартісному вираженні з певним рівнем прибутку;

O_{δ} - це кількість проданої продукції, яка забезпечує досягнення точки беззбитковості;

Вартісний обсяг реалізації продукції підприємства, що забезпечує досягнення точки беззбитковості діяльності, розраховується наступним чином:

$$Q_{\delta} = \frac{\frac{ПВ}{ВРП - ЗЗВ}}{ВРП} \quad (3.2)$$

або

$$Q_{\delta} = \frac{ПВ}{k_{mar}} \quad (3.3)$$

де Q_{δ} - вартісний обсяг реалізації продукції, що забезпечує формування планового операційного прибутку підприємства;

$ПВ$ - постійні витрати підприємства в аналізованому періоді;

$ЗЗВ$ - загальні змінні витрати підприємства в аналізованому періоді;

$ВРП$ - виручка від реалізації продукції;

k_{mag} - коефіцієнт маржинального прибутку.

Запас міцності може бути виражений і відносним показником - коефіцієнтом фінансової безпеки операційної діяльності підприємства (K_6), який розраховується таким чином:

$$K_6 = ЗМ / О_{\phi}. \quad (3.4)$$

Він показує, наскільки обороти компанії будуть падати, поки вона не стане збитковою.

Розрахунок запасу міцності та коефіцієнта операційної фінансової безпеки важливий для прийняття рішень, спрямованих на збереження позицій компанії на ринку. Наприклад, в результаті агресивної конкуренції продажі продукції компанії можуть впасти на 5%. Якщо запас операційної фінансової безпеки компанії становить 25%, керівництво може не вживати заходів для його нейтралізації, якщо менше 5% - необхідно розробити та впровадити заходи для запобігання збиткам.

Отже, фінансовий контролінг компанії ПрАТ «Гідросила АПМ» в першу чергу відповідає за виконання наступних завдань:

- збір та аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації про підконтрольні об'єкти;
- виявлення та усунення вузьких місць у бізнесі;
- моніторинг стратегій та нових можливостей (виявлення та розвиток сильних сторін);
- управління та аналіз ризиків у фінансово-господарській діяльності та розробка заходів щодо їх мінімізації;
- виявлення резервів зниження собівартості продукції;
- фінансове управління діяльністю компанії; цілісність бухгалтерського, оперативного та адміністративного контролю;
- розробка фінансових стратегій розвитку підприємства та координація

роботи з планування фінансово-господарської діяльності;

- аналіз відхилень фактичних показників від планових; підготовка пропозицій щодо коригування планів або усунення перешкод на шляху їх виконання.

ВИСНОВКИ

Фінансово-економічна безпека підприємств набуває все більшого значення в ринкових відносинах, особливо в умовах наростання кризових явищ. Традиційно вітчизняні компанії недооцінювали цю сферу і вважали, що цією діяльністю повинні займатися правоохоронні органи. Однак реальний і міжнародний досвід показує, що компанії з ефективною системою фінансово-економічної безпеки набагато рідше стикаються зі злочинами, скоєними їхніми співробітниками або зовнішніми агентами.

У цьому дослідженні під фінансово-економічною безпекою розуміється усунення фінансово-економічних загроз функціонуванню та розвитку підприємства, фінансова стабільність і незалежність підприємства, висока конкурентоспроможність його технологічного потенціалу, оптимізація та ефективність його організаційної структури, правовий захист його діяльності, захист інформаційного середовища, комерційної таємниці, персоналу, капіталу, майна та ділових інтересів. Вона розуміється як результат сукупності складових, спрямованих на забезпечення безпеки.

Основною метою забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є забезпечення максимальної стабільності в управлінні підприємством шляхом запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам, тим самим створюючи умови для подальшого фінансово-економічного розвитку.

З метою дослідження стану фінансово-економічної безпеки на ПрАТ "Гідросила АПМ" було проаналізовано організаційну структуру та основні фінансово-економічні показники з точки зору управління фінансово-економічною безпекою.

Фінансовий стан підприємства характеризується розміщенням і використанням коштів (активів) та джерел їх формування (власного капіталу і зобов'язань, тобто боргів).

Одним з основних факторів, що визначають фінансовий стан підприємства, є виконання його фінансового плану за рахунок прибутку або

позикових коштів і, за необхідності, поповнення власного оборотного капіталу.

У період з 2018 по 2022 рік основні засоби компанії зросли відносно необоротних активів. Закономірне зменшення робочої частини необоротних активів свідчить про скорочення незавершеного виробництва, що призводить до покращення фінансових показників компанії.

Аналіз оборотних активів підприємства здійснюється через характеристику основних складових оборотних активів: запасів, грошових коштів та дебіторської заборгованості. Ці компоненти складають оборотні активи.

Обсяг запасів за останні п'ять років зменшився. Важливо знати тенденції в структурі всіх запасів. Такі тенденції можуть свідчити про те, що продукція компанії краще продається, але в нашій компанії частка готової продукції в запасах не зменшилася в натуральному вираженні, а зменшення запасів пов'язане зі зменшенням запасів сировини на складах, які є сировиною для продукції.

Наступним етапом фінансового аналізу є дослідження фінансових ресурсів, тобто динаміки та структури заборгованості підприємства.

Згідно з даними, власний капітал компанії збільшується. Така тенденція свідчить про те, що власний капітал підприємства є мобільним і призначений не лише для покриття передбачуваних великих витрат. Це, в свою чергу, вказує на позитивні зміни в компанії та підвищує її платоспроможність і автономію.

Зростання кредиторської заборгованості є важливою складовою пасивів підприємства. Це свідчить про те, що збільшення суми заборгованості негативно впливає на діяльність підприємства, тобто підприємство не повертає свої борги і це загрожує фінансово-економічній безпеці підприємства. З іншого боку, поточні зобов'язання постійно зменшуються.

Збільшення дебіторської заборгованості за аналізовані роки можна трактувати як позитивне, так і негативне явище. Позитивною стороною є те,

що підприємство може позичати гроші, негативною - виникають проблеми з оплатою продукції (робіт, послуг) підприємства та активним споживчим кредитуванням клієнтів, тобто відволікається частина наявних активів та фіксується частина обігових коштів з виробничого процесу. .

Загалом, збільшення активів підприємства є позитивним явищем. Основну частку в структурі активів складають оборотні активи. Якщо темпи зростання оборотних активів перевищують темпи зростання основних засобів, це може свідчити про розширення основної (виробничої) діяльності компанії.

Окрім аналізу складу та розподілу активів і пасивів підприємства, було також досліджено рівень ліквідності з метою оцінки фінансової стійкості підприємства, аналізу його ділової активності та прибутковості.

Для опису організаційних складових системи фінансово-економічної безпеки компанії слід зазначити, що керівником компанії є генеральний директор, який має достатні повноваження не тільки для забезпечення фінансово-економічної безпеки компанії, але й для формування стратегій та регулювання поточної діяльності компанії.

Водночас, діяльність у сфері безпеки здійснюють інші функціональні підрозділи в межах своєї компетенції.

Прикладом може слугувати відділ безпеки та захисту власності. Цей відділ відповідає за правовий захист майнових прав ПрАТ "Гідросила АПМ", раціоналізаторських пропозицій на рівні винаходів та захист прав на торговельні марки.

Планово-економічний відділ; займається щоденними та оперативними завданнями; ПЕВ відповідає за раціоналізацію платіжно-розрахункових процесів. Він також здійснює моніторинг процесів у сфері економічної безпеки компанії.

Загалом, згідно з проведеним аналізом, компанія має функціонуючу систему фінансово-економічної безпеки та прибуткову господарську діяльність.

Разом з тим, для подальшого вдосконалення системи фінансово-економічної безпеки необхідно вжити наступних заходів:

1. Розробка, характеристика та впровадження стратегії фінансово-економічної безпеки, що дозволить визначити основні загрози ефективності цієї системи не тільки з операційної точки зору, але й для компанії в майбутньому, а також організувати системні заходи щодо зниження ризиків, пов'язаних з цими загрозами, через реалізацію стратегії.

2. Впровадження системи фінансового менеджменту, що забезпечує як правильне планування фінансової діяльності компанії, так і ефективний контроль показників виконання цього плану, а також регулярний моніторинг показників рівня фінансово-економічної безпеки компанії. Наприклад, слід аналізувати коефіцієнт економічної безпеки господарської діяльності компанії. Це показує, наскільки може зменшитися обсяг реалізації продукції компанії, поки вона не стане збитковою.

3. Лізинг, на відміну від банківських кредитів у національній валюті, є менш ризикованим в умовах високої інфляції та нестабільного зовнішнього середовища; переваги лізингу для "Гідросила АПМ" полягають у наступному: а. Лізинг є більш економічно вигідним і менш ризикованим, ніж банківські кредити в національній валюті:

- лізинг передає виробниче обладнання у користування без попередньої купівлі, що дозволяє використовувати нове, дороге обладнання та передові технології без значних капітальних витрат;

- у випадку звичайних кредитів компанії повинні самостійно сплачувати частину вартості покупки;

- лізинг також дозволяє спочатку протестувати обладнання, а потім придбати його; обладнання в сезонних галузях орендується лише на час його фактичної експлуатації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посібник / Салига С.Я., Ляшенко Н.В., Даций Н.В., Корецька С.О., Нестеренко Н.В., Салига К.С. – К.: Цетр навчальної літератури, 2005. – 208 с.
2. Ареф'єва О.В. Планування економічної безпеки підприємств / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 170 с.
3. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія і практика: навч. посібник / О.Я. Базилінська. – К.: ЦУЛ, 2009. – 328 с. Барановський О.І. Фінансова безпека: монографія / О.І. Барановський // Інститут економічного прогнозування. – К.: Фенікс, 2009. – 318 с.
4. Безбожний В.Л. Соціально-економічна безпека підприємства: функціональний підхід / В.Л. Безбожний // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – Луганськ, 2007. – № 17 (1). – С. 48–55.
5. Бень Т.Г. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства / Т.Г. Бень, С.Б. Довбня // Фінанси України. – 2002. – № 6. – С. 53–60.
6. Белов О.Ф. Економічна безпека України: пріоритети та механізми забезпечення / О.Ф. Белов // Поглиблення ринкових реформ та стратегій економічного розвитку України до 2010 року: матеріали конф. – Т. 1. – Ч. II. – К., 1999. – С. 121–128.
7. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту / Є. Брігхем; пер. з англ. – К.: Молодь, 2007. – 1000 с.
8. Буренков О.В. Економічна безпека підприємства: поняття, сутність та еволюція в сучасних умовах / О.В. Буренков // Вісник. – К., 2007. – № 3 (35). – С. 76–80.
9. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення: монографія / Т.Г. Васильців. – Львів: Арал, 2008. – 386 с.
10. Великий Ю.М. Особливості кризового стану вітчизняних підприємств і методів його оцінки / Ю.М. Великий, О.Ю. Проскура //

Фінанси Украї-ни. – 2002. – № 10. – С. 29–34.

11. Вітлінський В.В. Кількісне оцінювання ризику у фінансово-економічній сфері / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко // Фінанси Украї-ни. – 2003. – № 11. – С. 16–24.

12. Воловельська І.В.. Економічна безпека промислового підприємства в сучасних умовах/ І.В. Воловельська // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Х., 2005. – № 9–10. – С. 25–27.

13. Гладченко Т.М. Науково-методичні основи створення механізму державного управління і регулювання системи безпеки підприємницької діяльності: регіональний аспект: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук з держ. управ.: спец. 25.00.02 / Т.М. Гладченко // Донецька державна академія управління Міністерства освіти і науки України. – Донецьк, 2004.

14. Горбатовская Н.В. Организационное развитие как элемент системы обеспечения экономической безопасности предприятия / Н.В. Горбатовская // Социально-экономические аспекты промышленной политики. – Донецк, 2007. – Т. 3. – С. 94–98.

15. Довбня С.Б. Діагностика економічної безпеки підприємства як інструмент визначення напрямків його інноваційного розвитку / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова // Економічний вісник НГУ. – 2008. – № 3. – С. 36–42.

16. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: навч. посібник / Л.І. Донець, Н.В. Ващенко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 240 с.

17. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 572 с.

18. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / за ред. В.Л. Ортинського. – К.: Правова єдність, 2009. – 542 с.

19. Економічна безпека України: внутрішні та зовнішні чинники: навч. посібник / Я.Й. Малик, С.Д. Гелей, М.Д. Лесечко та ін. – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2002. – С. 54–161.

20. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства:

навч. посібник / [Костенко Т.Д., Підгора Є.О., Рижиков В.С., Панков В.А., Герасимов А.А., Ровенська В.В.]. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – С. 224–368.

21. Єпіфанов А.О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія / А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 295 с.

22. Єрмошенко М.М. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства / М.М. Єрмошенко, К.С. Горячева, А.М. Ашуєв // Національна академія управління / М. М. Єрмошенко (наук. ред.). – К., 2005. – 77 с.

23. Журавльова Ю.Ю. Сутність платоспроможності підприємства / Ю.Ю. Журавльова // Фінанси України. – 2006. – № 1. – С. 116–120.

24. Захарченко В.О. Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства / В.О. Захарченко, С.І. Счасна // Фінанси України. – 2005. – № 1. – С. 137–144.

25. Кавун С.В. Інсайдерство – проблема економічної безпеки в умовах реформування економіки України / С.В. Кавун, И.В. Сорбіт // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4(94). – С. 91–97.

26. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності / М.І. Камлик. – К.: Атіка, 2005. – 432 с.

27. Кірієнко А.В. Економічна безпека підприємства: поняття і зміст / А.В. Кірієнко // Проблеми формування ринкової економіки. – К., 1998. – Вип. 6. – С. 104–107.

28. Ковальов Д. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства / Д.Ковальов, І. Плєтнікова // Економіка України. – 2005. – № 4. – С. 35–40.

29. Концепція економічної безпеки України. Ін-т екон. Прогнозування / кер. проекту В.М. Геєць. – К., 2009. – 56 с.

30. Король В. Методологічні розбіжності оцінки ліквідності і платоспроможності в системі аналізу фінансового стану підприємств / В. Король //

Економіка, фінанси, право. – 2003. – № 5. – С. 22–26.

31. Котляр М.Л. Оцінка фінансової стійкості підприємства на базі аналітичних коефіцієнтів // Фінанси України. – 2005. – № 1. – С. 113–117.

32. Кравчук П.Я. Вдосконалення методологічних засад оцінки рівня економічної безпеки підприємства / П.Я. Кравчук, Л.В. Беккер // Волинська обласна організація СЕУ: збірник наук. праць. – Вип. IX. – 2003. – № 3. – С. 101–108.

33. Кузенко Т.Б. Класифікація методів оцінки економічної безпеки підприємства // Економіка і управління. – 2003. – № 4. – С. 70–77.

34. Куликов П.М. Економіко-математичне моделювання фінансового стану підприємства: навч. посібник / П.М. Куликов, Г.А. Іващенко. – Харків: Інжек, 2009. – 152 с.

35. Лукіна Ю.В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства / Ю.В. Лукіна // Фінанси України. – 2006. – № 3. – С. 113–118.

36. Марченко О.М. Аналіз зовнішнього середовища в системі управління фінансовою безпекою підприємства / О.М. Марченко // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2004. – Вип. 33. – С. 356–364.

37. Марченко О.М. Управління фінансовою безпекою операційної діяльності / О.М. Марченко // Вісник Львівського державного університету імені І. Франка. Серія економічна. – 2007. – Вип. 37 (2). – С. 82–89.

38. Медвідь Ф. Економічна безпека: небезпеки і загрози національним та національно-державним інтересам України / Ф. Медвідь // Вісник Української Академії державного управління. – 2003. – № 2. – С. 129–135.

39. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: навч. посібник / В.О. Мец. – К.: Вища школа, 2003. – 278с.

40. Мінаєв Г.А. Безпека організації: підручник / Г.А. Мінаєв. – К.: КНТ, 2009. – 440 с.

41. Мицик О.В. Ліквідність як елемент фінансового управління

діяльністю підприємства / О.В. Мицик // Фінанси України. – 2003. – № 10. – С. 62–65.

42. Мойсеєнко І.П. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання / І.П. Мойсеєнко, М.Я. Демчишин // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 10. – С. 239–245.

43. Мойсеєнко І.П. Проблеми дослідження економічної безпеки суб'єктів господарювання / / І.П. Мойсеєнко // Економічна безпека України в умовах загострення світових фінансових стосунків: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Львів, 2009. – С. 82–86.

44. Мунтіян В.І. Економічна безпека України / В.І. Мунтіян. – К., 2000. – 567 с.

45. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» від 29.10.2013 р. № 1277.

46. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань. – 2004. – 560 с.

47. Новікова Н.І. Економічна безпека підприємства: сутність та види загроз / Н.І. Новікова // Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності. – Донецьк, 2006. – № 4. – С. 118–126.

48. Овсянкін А.Ю. Організація беззбиткової господарської діяльності підприємств у постприватизаційний період: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / А.Ю. Овсянкін // Харківський національний економічний університет. – Харків, 2006. – 21 с.

49. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: підручник для студ. вищ. навч. закладів / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2009. – 680 с.

50. Павловська О.В. Удосконалення методів аналізу фінансового стану підприємства / О.В. Павловська // Фінанси України. – 2001. – № 11. – С. 54–61.

51. Тумар М.Б. Основи економічної безпеки підприємства: навч. посібник / М.Б. Тумар. – К.: Хай-Тек-Прес, 2008. – 232 с.

52. Тумар Н.Б. Підприємство:: зовнішні фактори загрози економічній безпеці / Н.Б. Тумар // Ринкова трансформація економіки. – Харків, 2005. – Вип. 9. – С. 183–201.
53. Удалих О.А. Загрози та індикатори економічної безпеки підприємства/ О.А. Удалих // Управління розвитком. – Харків, 2006. – № 7. Спецвипуск. – С. 156–158.
54. Фінансово-економічна безпека: навчальний посібник / Якушик І. Д., Головій В. М., Городецька Т. Е., Бузинар Б. А.. – К.: ДП Видавництво «Зовнішня торгівля», 2012. – 416 с.
55. Фінансовий аналіз / [М. Білик та ін.]. – К.: КНЕУ, 2007. – 592 с.
56. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / за ред. проф. Г.Г. Кірейцева. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 531 с.
57. Фінансове право України. Загальна частина: Навчальний посібник / Е.С. Дмитренко. – К.: Алерта; КНТ, 2006. – 376 с.
58. Фінансово-економічна безпека: навчальний посібник / Якушик І. Д., Головій В. М., Городецька Т. Е., Бузинар Б. А.. – К.: ДП Видавництво «Зовнішня торгівля», 2012. – 416 с.
59. Черевко О.В. Інноваційні підходи до забезпечення фінансової безпеки України: мікрота макрорівні: монографія. Черкаси: Чабаненко Ю.А., 2017. 365 с. URL: <http://eprints.cdu.edu.ua/879/1/cherevko2017.pdf>
60. Шаптала С. Щодо аналізу правового регулювання економічної безпеки України / С. Шаптала. // Закон и жизнь. – 2013. – №6. – С. 22–26
61. Шевчук О.А. Правове забезпечення державного фінансового контролю / О.А. Шевчук // Механізм регулювання економіки. – 2013. - № 2(66). С. 15
62. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: навч. посібник / О.О. Шеремет. – К.: Кондор, 2009. – 194 с.
63. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
64. Шірінян Л.В. Визначення фінансової стійкості страхових компаній і

підприємств / Л.В. Шірінян // Фінанси України. – 2005. – № 9. – С. 70–80.

65. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія / С.М. Шкарлет. – К.: Книжкове видавництво Національно-го авіаційного ун-ту, 2007. – 436 с.

66. Шлемко В.Т. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення: монографія / В.Т. Шлемко, І.Ф. Бінько. – К.: НІСД, 2007. – 144 с.

67. Штангрет А. Антикризове управління підприємством / А. Штангрет, О. Котелюк. – К.: Знання, 2007. – 450 с.