

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

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

О.М. Левченко

Протокол №__ від __.__.____ р.

Випускна кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Оцінка системи управління економічною безпекою підприємства та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення»

Виконав: студент II курсу,
групи УФЕБ-20М
напряму підготовки (спеціальності)
073 «Менеджмент»
Панченко Сергій Володимирович

(підпис)

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

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище, ініціали, посада)

Рецензент _____
(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2021 рік

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

(П.І.П/б, повністю)

Заява

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

назва теми

за матеріалами практики на підприємстві _____

назва підприємства

“ _____ ” _____ 20__ р.

підпис

“Згоден” – науковий керівник _____

підпис

“ _____ ” _____ 20__ р.

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри Левченко О.М.

«___» _____ 201__ р.

Завдання

на виконання випускної кваліфікаційної роботи магістранту

Панченку Сергію Володимировичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Оцінка системи управління економічною безпекою підприємства та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення».

2. Термін здачі випускної кваліфікаційної роботи:

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

3. Назва розділів дипломної магістерської роботи:

№	Розділ	Строки виконання
1	Теоретичні аспекти управління економічною безпекою підприємства	
2	Стан забезпечення економічної безпеки на ПП «Агрореммаш-Плюс»	
3	Вдосконалення механізму забезпечення економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс»	

4. Переліки графічного матеріалу: таблиць – 15, рисунків – 22, додатків – 5.

5. Дата видачі завдання до випускної кваліфікаційної роботи:

«___» _____ 20__ р.

_____ (підпис керівника)

6. Завдання прийнято до виконання

«___» _____ 20__ р.

_____ (підпис магістранта)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність поняття економічної безпеки	7
1.2. Об'єкти та суб'єкти економічної безпеки підприємства	17
1.3. Основи управління економічною безпекою підприємства	27
РОЗДІЛ 2. СТАН ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»	36
2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»	36
2.2. Організаційна структура управління підприємства	42
2.3. Основні показники діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»	51
2.4. Оцінка загроз економічній безпеці ПП «Агрореммаш-Плюс»	61
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»	69
3.1. Формування механізму забезпечення економічної безпеки через систему антикризового управління	69
3.2. Забезпечення реалізації антикризових заходів на ПП «Агрореммаш-Плюс»	85
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

У будь-який період розвитку держави економічна сфера діяльності завжди залежала від мінливих явищ зі сторони політичної, соціальної, інформаційної, науково-технічної та екологічної складової суспільного життя. Підприємства вимушені здійснювати свою господарську діяльність під дією впливу негативних факторів зі сторони зовнішнього та внутрішнього середовища і при цьому не втрачати рівновагу. А стійкого і максимально ефективного функціонування можливо досягти шляхом запобігання загроз та створення умов економічної безпеки підприємства.

Створення налагодженого механізму забезпечення економічної безпеки підприємства та його функціонування формує коло захищеності, що є сприятливим ґрунтом для гармонійного розвитку підприємства. Саме в такому середовищі підприємство здатно чинити опір загрозам із зовні.

За останні роки завдання підприємств тримати відносну рівновагу в умовах політичної та економічної кризи ускладнилося ще й санітарно-епідеміологічною ситуацією в світі. До вже існуючих загроз приєдналися пандемія, карантин, відсутність державних програм по підтримці бізнес-середовища.

За таких умов питання економічної безпеки підприємства набуває особливої актуальності та вимагає глибокого дослідження шляхів її забезпечення.

Аналіз наукових доробок в даній царині дозволив відділити праці таких дослідників як І. Александров, Г. Андрощук, О. Ареф'єва, А. Барановський, В. Безбожний, А. Бойкевич, А. Букрєєв, Т. Васильців, В. Волошин, В. Гончаров, Н. Третьякова, А. Гальчинський, В. Гадишев, В. Геєць, Е. Данілова, С. Довбня, З Живко, Т. Клебанова, Л. Малюта, В. Мунтіян, В. Ортинський, Г. Пастернак-Таранущенко, Л. Пашнюк, В. Шкварок, О. Шилова, А. Штангрет та ін.

Науковці досліджують проблеми безпечного функціонування підприємств, фактори негативного впливу зі сторони зовнішнього та

внутрішнього середовища, об'єкти та суб'єкти економічної безпеки підприємства, основи управління системою забезпечення економічної безпеки тощо. Проте такі питання, як вчасне виявлення та реагування на загрози економічній безпеці підприємства, розробка дієвого механізму забезпечення фінансово-економічної стабільності, а особливо підприємств сільськогосподарського машинобудування, залишається відкритим.

Для дослідження рівня економічної безпеки було обрано підприємство ПП «Агрореммаш-Плюс», що вже 20 років займається виробництвом і поставками різноманітного обладнання від малих садових обприскувачів і косарок до енергонасичених тракторів і спецтехніки. Питання збереження економічної безпеки для підприємства є актуальним по ряду причин, наведеним вище. Також стійкому розвитку підприємства перешкоджає зростання імпорту техніки для сільського господарства, що обмежує обсяги реалізації продукції та унеможлиблює модернізацію виробничих потужностей. Через розгалужену систему дилерських установ, агроторговельних домів, агролізингових компаній в країну ввозиться велика кількість зарубіжних агрегатів, що значно послаблює конкурентні позиції ПП «Агрореммаш-Плюс».

Тому метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс» та пошук шляхів її забезпечення.

В рамках визначеної мети поставлено ряд завдань, серед яких:

- розкриття суті поняття економічної безпеки підприємства;
- класифікація видів загроз діяльності підприємства;
- визначення об'єктів та суб'єктів економічної безпеки;
- дослідження управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства;
- опис загальної характеристики ПП «Агрореммаш-Плюс»;
- аналіз організаційної структури управління підприємством;
- аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства;

- виявлення факторів впливу на фінансово-економічну безпеку ПП «Агрореммаш-Плюс»;
- оцінка рівня економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є економічна безпека підприємства, а предметом – фінансово-економічний стан ПП «Агрореммаш-Плюс».

При написанні випускної кваліфікаційної роботи було використано ряд наукових методів, серед яких метод порівняння, аналітичний, абстрагування, логічний, системного аналізу, динамічних рядів, графічний, матричний та PEST-аналіз.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій щодо вдосконалення механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, а також у розробці антикризової програми, що виражається у сукупності заходів та інструментів для боротьби та попередження кризових станів ПП «Агрореммаш-Плюс».

Практична значущість отриманих результатів відображається у проведенні оцінки рівня економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс», ступеня загроз зі сторони зовнішнього середовища та дієвих пропозицій по зміцненню фінансово-економічного стану підприємства.

Результати випускної кваліфікаційної роботи використано при виконанні науково-дослідної теми «Оцінка системи управління економічною безпекою ПП «Агрореммаш-Плюс» та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення» (державний реєстраційний номер 0121U113604), прийняті до впровадження підприємством та викладені в Збірнику тез доповідей за матеріалами VIII Обласної науково-практичної конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» (2021 рік, м. Кропивницький).

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття економічної безпеки підприємства

З історичної точки зору «безпека» - це поняття, що тісно пов'язане із бажанням живих істот відчувати себе захищеними від загроз із зовні. Природньо склалося, що будь-яка біологічна істота здатна до розвитку виключно в умовах безпечної життєдіяльності. Ще Абрагам Маслоу потребу у безпеці розмістив на другій сходинці одразу після потреб фізіологічного характеру (їжі, сну тощо).

Логічно, що слово «безпека» має давнє походження і в перекладі з грецької означає «володіти ситуацією». Великий тлумачний словник сучасної української мови трактує слово «безпека» як «стан, коли кому-, чому-небудь ніщо не загрожує» [8, с. 70]. З цієї трактовки випливає суть поняття «безпеки», що заключається у відсутності загроз, небезпеки зі сторони оточуючого світу; надійність; стабільність; збереження.

Однак загроза може надходити не тільки із зовні, цілком можливо, що дестабілізуючі фактори можуть виникати в самій системі, що створює небезпеку для подальшої роботи суб'єкта.

Сьогодні термін «безпека» сприймається значно ширше і розуміється як умова життєдіяльності; відсутність небезпек і загроз; заходи та дії захисту від загроз; властивість системи зберігати свою стійкість та цілісність; захищеність від зовнішніх та внутрішніх загроз функціонуванню [36, с. 14].

Поняття економічної безпеки як соціального феномену науковці пов'язують зі становленням суспільства та зародженням держави, коли потреба в захисті всіх життєзабезпечуючих складових частин суспільного укладу виступає чи не найперший план [48].

На рівні підприємства економічна безпека розглядається науковцями по-різному, зміщуючи акценти із одного аспекту на інший. Спільним є те, що безпека економічної діяльності підприємства ототожнюється із стабільністю та ефективністю функціонування всіх підсистем та підприємства в цілому.

Комплекс заходів

Комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну і якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз [7].

Складова підприємства

Головна ознака економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування сьогодні і високий потенціал розвитку в майбутньому [57].

Стан розвитку підприємства

Стан розвитку господарюючого суб'єкта, який характеризується стабільністю економічного розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів та протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності [20].

Стан захищеності підприємства

Стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних та потенційних джерел небезпеки або економічних загроз [55]

Ресурсозабезпечення

Стан виробничих відносин і організаційних зв'язків, матеріальних і інтелектуальних ресурсів, щодо яких гарантується стабільність функціонування, успіх та успішний розвиток [37]

Протистояння

Здатність створеної на підприємстві системи протистояти дестабілізуючій дії внутрішніх і зовнішніх чинників із метою забезпечення ефективного використання його ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології, техніки тощо), наявних ринкових можливостей (конкурентоспроможності), а також виконання інших статутних завдань у поточному періоді та на перспективу [29]

Рис. 1.1. Порівняльна характеристика поняття «економічна безпека підприємства»

Джерело: складено автором за матеріалами [7, 57, 20, 55, 37, 29]

Розглянемо основні підходи науковців до тлумачення поняття «економічна безпека підприємства» (рис. 1.1).

Узагальнення підходів щодо розуміння економічної безпеки підприємства дає можливість констатувати, що така безпека розглядається як складний механізм, який передбачає збереження економічної стабільності підприємства.

Дослідження теоретичних аспектів проблеми забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання дозволило виділити найбільш розповсюджену версію трактування економічної безпеки, а саме: «стан захищеності підприємства від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, а також різного роду дестабілізуючих чинників, при якому підприємство здатне до відтворення чи реалізації своїх комерційних інтересів» [45].

Розглянемо докладніше механізм забезпечення економічної безпеки через призму протистояння зовнішнім та внутрішнім факторам впливу.

Аналіз наукових доробок у сфері досліджень загроз економічній безпеці підприємства показав наявність наступних визначень поняття «загроза»:

- будь-який конфлікт цілей із зовнішнім середовищем чи внутрішньою структурою та алгоритмами функціонування [11];
- реально чи потенційно можливі дії чи умови навмисного або випадкового (ненавмисного) порушення режиму функціонування підприємства шляхом заподіяння матеріальних (прямих або непрямих) збитків, що призводить до фінансових втрат [58];
- сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку для реалізації економічних інтересів, яка в свою чергу може створювати різноманітні ризики [6].
- потенційно можливі чи реальні події, процеси, обставини або дії зловмисників, здатні завдати моральної, фізичної або матеріальної шкоди [52];
- чинник, що створює значну небезпеку стійкому функціонуванню економічної системи [45].
- такий розвиток подій, дія (бездіяльність), внаслідок яких з'являється можливість або підвищується ймовірність порушення нормального

функціонування підприємства та досягнення ним своїх цілей, зокрема нанесення підприємству будь-якого виду шкоди [10].

Таким чином, під загрозою доцільно розуміти можливість несприятливого впливу на стан чи результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Кількісно виміряна загроза може розглядатися як ризик. Тому ризик допустимо вважати кількісною оцінкою загрози, а загрозу, у свою чергу, – якісним визначенням ризику.

Дослідимо різновиди загроз, що створюють небезпеку для економічної діяльності підприємства.

На думку Д. Єрмолаєва [17, с. 170–171] доцільно зважати, що економічна безпека підприємства залежить від приналежності його до певної галузі, де існують специфічні загрози, притаманні лише їй. Наприклад, для промислових підприємств характерними загрозами є: посилення тиску з боку конкурентів, зростання впливу адміністративно-правових ризиків (зміна законодавства, адміністрації виробництва), хедхантінг, потрапляння підприємства в залежність від посередників, зміни у митній політиці між державами, монополізація тощо. Проблема крупних промислових підприємств заключається у неможливості швидкої зміни спеціалізації у разі появи загрози або у можливості перейти на інший ринок продукції.

Безліч загроз економічній безпеці підприємства можна уявити:

- за джерелом їх виникнення (фінансові, виробничі, конструкторсько-технологічні, логістичні (збутові, контрагентські, постачальні), політичні, законодавчі, кримінальні, конкурентні тощо);
- за ступенем ймовірності їх реалізації (від потенційних до дійсних);
- по об'єкту зазіхання (інформація, персонал, фінанси, технології, бренд, товарно-матеріальні цінності, ділова репутація тощо);
- по можливості прогнозування (прогнозовані, непрогнозовані);
- віддаленість у просторі (на території підприємства, на прилеглій до підприємства території, на території регіону, країни, на закордонній території)

- за величиною очікуваного збитку (катастрофічні, значні, викликають труднощі, суттєві, несуттєві).

Для практичних цілей найбільш важливою є наступна класифікація загроз економічній безпеці підприємства:

- за величиною очікуваної шкоди;
- ймовірність настання;
- по можливості (щодо вартості) протидії;
- за співвідношенням періоду від моменту виявлення виникнення загрози до моменту заподіяння економічної шкоди або моменту настання неминучості заподіяння шкоди підприємству та часу реакції у відповідь – протидії, що усуває цю загрозу;
- за ступенем мотивації суб'єкта загрози [35, с. 80].

На рис. 1.2 зображено більш повну класифікацію загроз економічній безпеці підприємства.

Доцільно окремо розглянути такий тип загрози економічній безпеці підприємства зі сторони зовнішнього впливу, як рейдерство.

Особливо такий механізм захвату є специфічним для підприємств агропромислового сектору економіки України. є однією з найбільш серйозних загроз економічній безпеці вітчизняних підприємств серед тих, які відносять до загроз зовнішнього тиску.

Серед найпоширеніших способів чорного рейдерства можна виділити [55]:

- тиск на акціонерів (підкуп чи залякування з метою підтримки чи блокування певного рішення);
- уже підкуплена) приймають рішення про зміну керівництва фірми та додаткову емісію акцій);
- реєстрація компаній на підставних осіб;

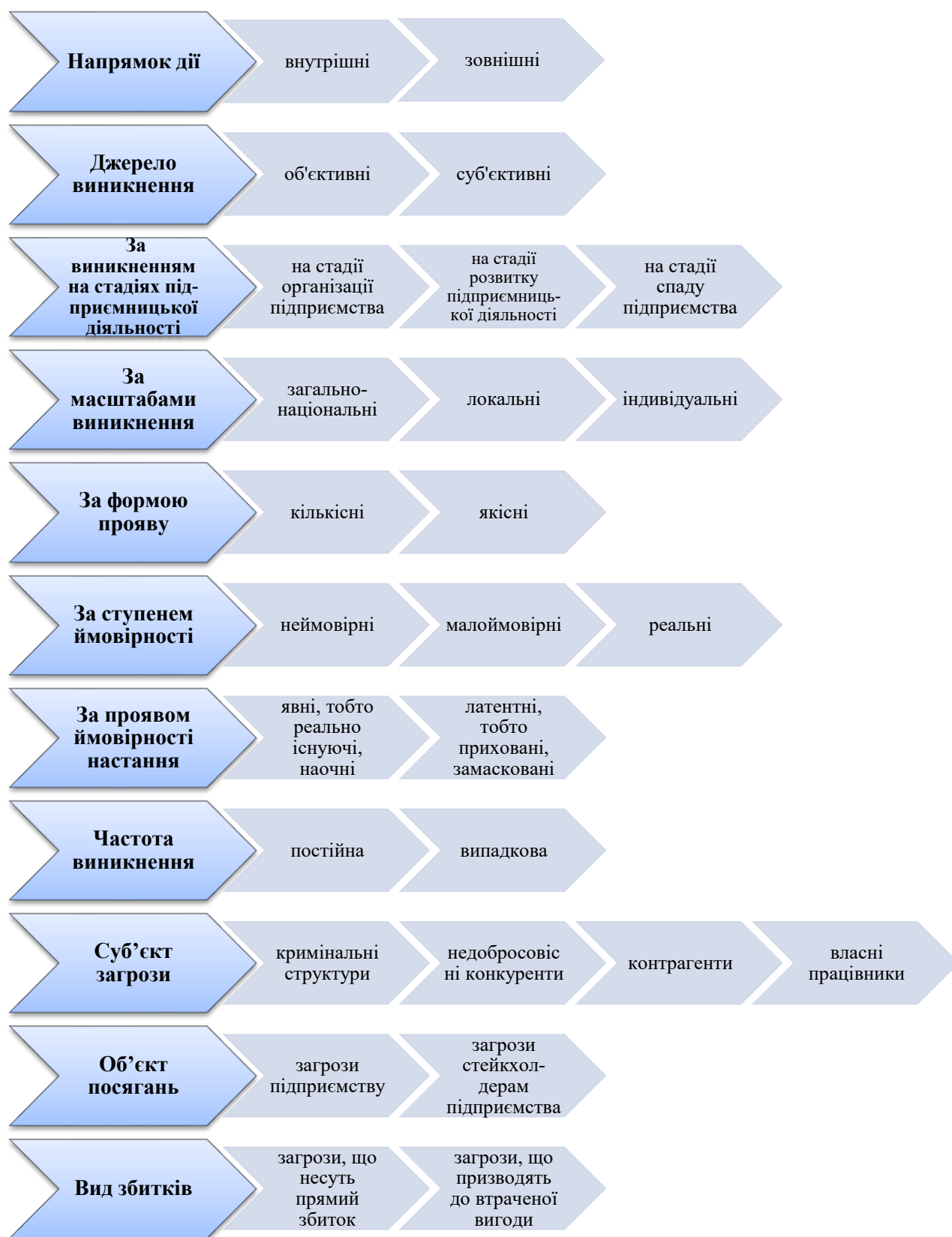


Рис. 1.2. Класифікація загроз економічній безпеці підприємства

Джерело: складено автором на основі [3, 14, 34, 38, 40, 51]

- скуповування боргових зобов'язань та акцій у дрібних акціонерів з метою отримання або «розмивання» контрольного пакета акцій (якщо немає власника контрольного пакета акцій збори акціонерів (більша частина з яких шантаж або підкуп керівництва чи окремих працівників підприємства;
- підкуп силових структур, державних службовців, судових виконавців;
- незаконні дії з реєстром власників акцій (наприклад, мінотарій подає позов до суду з будь-якою вимогою до підприємства чи керівництва, рейдери через підкуп судді отримують судові рішення з постановою про передачу реєстру іншому реєстраторові, створюючи одразу два реєстри для одного підприємства, що призведе до плутанини (рейдер відстоює справжність вилученого реєстру, об'єкт рейдерського захоплення починає відновлення цього документа). Ця невизначеність із справжнім реєстром дає змогу нападнику списувати акції одночасно з обох реєстрів і перепродавати їх);
- створення штучного боргу;
- ініціювання процедури фіктивного банкрутства;
- силове захоплення фірми;
- фізичне усунення особи тощо.

Найбільший інтерес для рейдерів представляє інформація, яку можна використати у власних цілях, наприклад:

- корпоративна інформація: засновницькі документи, положення, що регламентують діяльність органів управління, протоколи зборів трудового колективу, протоколи засідань ради директорів, відомості про дочірні та залежні компанії, про величину та структуру статутного капіталу, оперативна інформація про зміни в реєстрі акціонерів підприємства;
- фінансово-економічна інформація: бухгалтерські баланси, відомості про наявність і структуру дебіторської та кредиторської заборгованості, про наявність ліквідного майна і його правовий статус; інформація про контрагентів підприємства, про податкову та банківську історію і т.п.;

- відомості про менеджмент і власників підприємства: дані про розподіл посад, відомості про розподіл акціонерного капіталу або часток серед власників, способі придбання й оплати акцій, особиста інформація [45];

- маркетингова інформація: дані про постачальників; клієнтські бази; інформація про компанії, які співпрацюють із підприємством; стратегічний та тактичний план тощо, тобто все те, що може бути використано для зниження конкурентних переваг підприємства.

Досліджуючи практику господарювання вітчизняних підприємств зустрічається чимало чинників, що негативно впливають на економічну безпеку підприємства. Серед них:

- слабкий захист корпоративної інформації;
- високий рівень тінізації вітчизняної економіки;
- розвиток олігархізму та зростання корумпованості в органах державної влади;

- високий рівень монополізації окремих галузей та ринків;
- непослідовність та недосконалість чинного законодавства в галузі ліцензування, патентування, захисту авторського права та комерційної таємниці, охорони інтелектуальної власності, реструктуризації, санації та банкрутства [48];

- відсутність кваліфікованих і досвідчених фахівців з управління економічною безпекою підприємства;

- неможливість малих підприємств здійснювати захист фінансово-економічної системи в першу чергу, по причині низької платоспроможності.

Факт наявності великої кількості загроз економічній безпеці підприємства, як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища вимагає створення адекватної системи безпеки, яка б відповідала за стабільність економічного розвитку підприємства. Ця система передбачає наявність:

- розроблених заходів (програми) розвитку подій у випадку загрози економічній безпеці підприємства на різні випадки;

- підготовленого персоналу, який обізнаний в питаннях захисту корпоративної інформації;
- методично проведених бесід з персоналом з приводу комерційної таємниці підприємства;
- підписання документів про нерозголошення тощо.

На систему економічної безпеки підприємства покладається ціла низка пов'язаних між собою завдань. Загалом, завданнями системи економічної безпеки підприємства є:

- забезпечення фінансової стійкості й ефективної роботи;
- високий рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- організація ефективного менеджменту, де чітко розподілені функції між ланками управління;
- зниження впливу роботи підприємства на навколишнє середовище (еколого-економічна безпека);
- захист персоналу та забезпечення всіх умов для ефективної роботи працівників;
- захист інформаційного середовища;
- підтримання належного рівня інформаційного забезпечення роботи підприємства, наявність сучасного програмного забезпечення із жорсткою системою захисту даних;
- захист матеріального забезпечення та комерційних інтересів підприємства.

В залежності від ситуації, економічна безпека підприємства може бути акцентована на різних аспектах діяльності (рис. 1.3):

1. Захист проти економічних злочинів. Часто забезпечення економічної безпеки підприємства зводять до протистояння, захисту від різноманітних економічних злочинів (крадіжки, шахрайство, фальсифікації, промисловий шпигунство і т.д.).

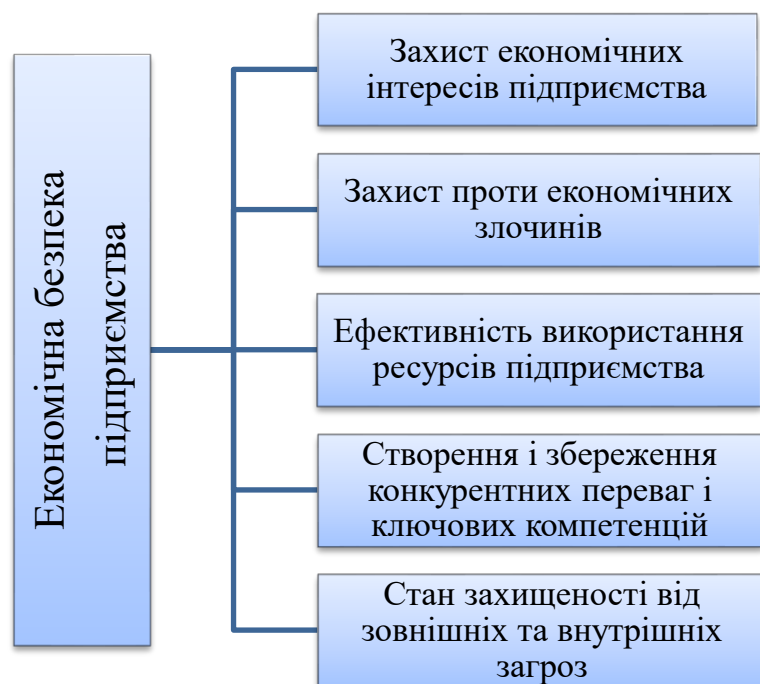


Рис. 1.3. Аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі [35, с 443]

2. Як стан захищеності від внутрішніх та зовнішніх загроз.
3. Як стан ефективного використання ресурсів чи потенціалу – ресурсно-функціональний підхід;
4. Як наявність конкурентних переваг. Наявність конкурентних переваг може забезпечувати певний рівень економічної безпеки. Хоча наявність таких переваг саме собою, без реалізації, не гарантує підприємству економічної безпеки, проте може тримати підприємство у тонусі.
5. Як реалізація та захист економічних інтересів. Захищеність життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, його кадрового та інтелектуального потенціалу, інформації, технологій, капіталу та прибутку, що забезпечується системою заходів правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного та соціального характеру [35, с. 444].

Із перерахованих вище завдань видно, що система економічної безпеки охоплює всі сфери економічної діяльності підприємства, а тому передбачає взаємодію служби безпеки (або відповідальної особи) із відповідними функціональними підрозділами підприємства.

Економічна безпека підприємства не може розглядатися ізольовано від довкілля. Визначальну участь у забезпеченні економічної безпеки підприємства грає держава, яка перш за все має гарантувати захист власності. Держава розглядає підприємство як єдиний майновий комплекс та стоїть на захисті його цілісності. Наступним аспектом діяльності держави є створення умов успішного здійснення підприємством своєї діяльності [35].

Таким чином, держава змушена втручатися у ринкові механізми, регулюючи їх те щоб інтереси всіх зацікавлених сторін (і власників, і населення) перебували у рівновазі. Для власників важливо, щоб спостерігалася соціальна стабільність, а для населення важлива можливість задовольняти свої потреби. Зростання задоволення потреб населення має призводити і до зростання доходів власників.

Існуючий підхід у забезпеченні економічної безпеки підприємства як науки полягає у охороні власності. Однак безпека гаманця не означає безпеки його вмісту та не забезпечує його наповнення. Оберігаючи власність, не можна забувати, що це тільки засіб отримання доходів. Економічна безпека підприємства – це надійне отримання доходів власником, тому збереження власності як засобу отримання є необхідним умовою, а достатньою умовою отримання прибутку є ефективне розпорядження цією власністю.

1.2. Об'єкти та суб'єкти економічної безпеки підприємства

Ключовими елементами комплексної системи економічної безпеки є об'єкти та суб'єкти безпеки, що представляються собою інститути, засоби та інструменти її забезпечення із розмежуванням функцій та обов'язків.

Об'єктами економічної безпеки може виступати як економічна система підприємства в цілому, так і окремі її складові – фінансова, кадрова, інформаційна, матеріальна, ресурсне забезпечення тощо.

На думку А.К. Моденова, безпека підприємства носить конкретний, предметний характер, тому об'єктом безпеки доцільно вважати усе, що піддається загрозам різного напрямку та сили дії [35].

До об'єктів безпеки підприємства належить все, що загрожує його інтересам. З метою захисту цих інтересів підприємство вимушене створювати механізми для запобігання загрозам, що утворюють дисбаланс в економічній системі підприємства та призводять до кризи роботи підприємства в цілому. Також під загрозою опиняються такі компоненти економічної системи, як власність, персонал, менеджмент, результати діяльності, взаємодія з партнерами, споживачі та їх інтереси тощо. Об'єкт безпеки підприємства визначає рівень володіння інструментами, які забезпечують його стабільність, що має значення для всієї архітектури підприємства, включаючи зміст діяльності менеджменту, організації діяльності всіх логістичних та управлінських структур.

Отже, об'єктами системи фінансово-економічної безпеки є ті ресурси, які складають основу господарської діяльності підприємства та потребують захисту, а саме:

- фінансові ресурси (грошові кошти, цінні папери, кредитні ресурси);
- матеріальні ресурси (сировина, матеріали, комплектуючі, готова продукція);
- основні засоби (будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби, комп'ютерна техніка, засоби зв'язку, виробничий і господарський інвентар);
- кадрові ресурси (управлінський та виробничий персонал, а також ділові партнери, які володіють комерційною таємницею підприємства);
- інтелектуальні ресурси (патенти, винаходи, ноу-хау, бази даних, паперові документи та електронні носії, що містять конфіденційну інформацію) [33].

Всю множину об'єктів безпеки можна умовно поділити на класи відповідно до двох класифікаційних ознак:

1. Приналежністю суб'єкта до структурного рівня, його масштабу.
2. Видами небезпеки.

Економічна безпека підприємства як багаторівневе явище включає (рис. 1.4): мегарівень – країну; макрорівень – регіон; мікрорівень – суб'єкти господарювання, пов'язані з діяльністю підприємства; нанорівень – персонал підприємства, менеджери підприємства, власники, інвестори, партнери, споживачі продукції (резиденти чи нерезиденти країни, що з діяльністю підприємства).

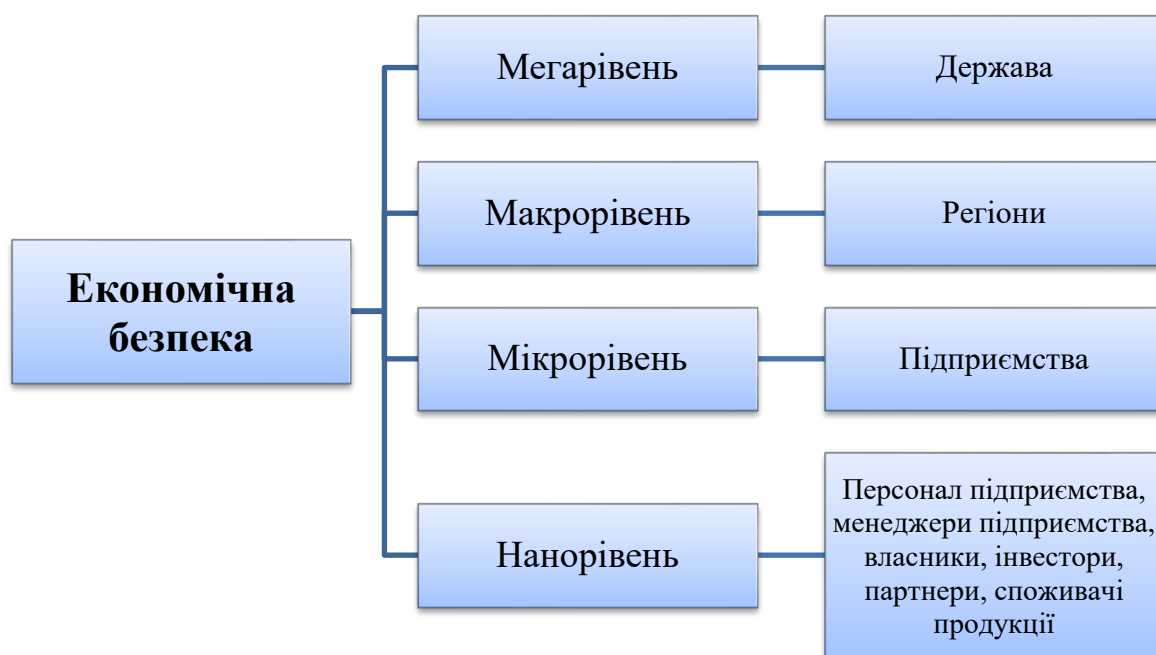


Рис. 1.4. Рівні економічної безпеки підприємства

Джерело: [35, с. 323]

Кожному рівню економічної безпеки відповідають притаманні йому об'єкти. Їх різновиди згруповано у табл. 1.1.

Таким чином, при оцінці рівня безпеки підприємства доцільно звернути увагу на наступні об'єкти економічної безпеки:

1. Активи фірми, що становлять її власність (матеріальні та нематеріальні активи, продукція, готівка та цінні папери).
2. Технічний стан виробництва (відповідність продуктивній лінійці та обсягу випуску, ступінь старіння основного капіталу, рівень браку).

Таблиця 1.1

Об'єкти економічної безпеки підприємства залежно від рівня безпеки

Мегарівень	Макрорівень	Мікрорівень	Нанорівень
Інтереси підприємства на рівні держави: - інтереси, суспільства, конституційний устрій (систему організації державної влади, систему інституційних відносин; - суверенітет та територіальну цілісність, економічний потенціал країни; - економіку країни в цілому; - економіку країни у вузькому значенні – сукупність окремих галузей та видів виробництва; - природні багатства та корисні копалини; - екологічний стан; - людський капітал, трудові ресурси тощо.	Інтереси окремого регіону у соціальній та економічній сферах: - економічний потенціал регіону; - наявність корисних копалин та природних багатств; - екологічний стан регіону; - людський капітал, трудові ресурси та соціальні відносини.	Інтереси підприємства як економічної системи та суб'єкта господарювання, до яких відносяться свобода економічної діяльності, створення та збереження свого економічного потенціалу.	- соціальні (право на особисте життя, виховання дітей, освіту та культурний розвиток); - економічні чи матеріальні (право на працю та житло); - політичні та особисті (духовні, право на життя, безпеку, здоров'я та здоровий спосіб життя).

Джерело: [Моденов, с. 323]

3. Технології та організація функціонування підприємства (виробничі потужності та ступінь їх використання, ключові компетенції, інноваційна та інвестиційна діяльність, виробничий шпіонаж).

4. Діючі та проєктні технічні специфікації та стандарти підприємства та продукції.

5. Результати завершених та стан проведених науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.

6. Архітектура підприємства – виробнича, логістична, організаційна та управлінська структури підприємства.

7. Торгівельна складова (мережа постачальників, клієнтська база, система реалізації продукції, її споживачі, роздрібні та оптові торговельні мережі, дистриб'юторські канали).

8. Якість та чисельність персоналу (склад, кваліфікація персоналу, статева, вікова структури, менеджмент підприємства).

9. Стратегічна направленість (прогнози, стан та процеси реалізації стратегії підприємства).

10. Фінансовий стан підприємства;

11. Чинна інформаційна система підприємства;

12. Система безпеки підприємства [35].

Важливим елементом будь-якої системи є її суб'єкти.

Під суб'єктом у загальному сенсі розуміється особа чи група осіб, які здійснюють предметно-практичну діяльність, спрямовану на об'єкт. При здійсненні діяльності суб'єкт приймає рішення стосовно об'єкта, здійснює конкретні дії та несе за них відповідальність [21].

Суб'єктами системи фінансово-економічної безпеки є фізичні та юридичні особи, які безпосередньо забезпечують безпеку бізнесу.

На думку М.В. Міненко, головне завдання суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємства – передбачення і випередження можливих загроз, що призводять до кризового стану, а також проведення антикризового управління, яке спрямоване на виведення підприємства з кризового стану; мінімізація зовнішніх і внутрішніх загроз економічному стану суб'єкта підприємництва, зокрема його фінансовим, матеріальним, інформаційним, кадровим ресурсам, на основі розробленого комплексу заходів економіко-правового і організаційного характеру [33].

Важливо враховувати, що впливові значення в процесі забезпечення економічної безпеки підприємництва мають первинні та вторинні заходи, де первинними є організаційні та економіко-правові, а вторинні – технічні,

виробничі, інформаційні, кадрові тощо. При цьому перші створюють основу безпеки вторинних.

У свою чергу, суб'єкти системи забезпечення економічної безпеки мають більш складний характер, оскільки їх діяльність обумовлюється не тільки особливостями і характеристиками об'єкта, а й специфічними умовами зовнішнього середовища, що оточує об'єкт економічної безпеки [23]. Виходячи з цього, можна виділити дві групи суб'єктів, які забезпечують економічну безпеку підприємства: зовнішні та внутрішні суб'єкти.

Так, внутрішніми суб'єктами прийнято вважати осіб і підрозділи, які безпосередньо здійснюють діяльність із захисту економічної безпеки конкретного підприємства і входять у його структуру. Крім того, до їх складу входять також спеціальні суб'єкти, такі як фінансовий відділ, юридичний відділ, служба внутрішнього аудиту тощо. На деяких підприємствах створюється відділ фінансово-економічної безпеки.

Суб'єкти економічної безпеки підприємства можуть бути класифіковані за різними ознаками. Основною ознакою, що визначає їх роль у складі економічної безпеки підприємства, є функція, що виконується працівниками підприємства.

З погляду забезпечення економічної безпеки підприємства за персоналом залишається функція, пов'язана з використанням власності за призначенням, що визначає ступінь її ефективності.

Менеджмент із точки зору економічної безпеки, можна розділити на дві групи. Перша група формує управлінські рішення для впливу на функціонування підприємства у поточному періоді та у довгостроковій перспективі. У поточному періоді функцій цієї групи менеджерів полягають у:

- формуванні виробничої програми;
- формуванні планових завдань для всіх власників бізнес-процесів, які очолюють структурні підрозділи;
- організації виконання планових завдань, кожне з яких містить обсяг та тривалість виконання, адресуючи їх конкретним власникам бізнес-процесів;

- організації взаємодії власників бізнес-процесів, які представляють певну ієрархію.

Другу групу менеджменту складають власники бізнес-процесів, які:

- послідовно деталізують планові завдання;
- призначають безпосередніх виконавців;
- контролюють виконання планових завдань;
- надають звіт про виконання планових завдань [35].

Зовнішні суб'єкти – це сторонні організації, що не входять до організаційної структури підприємства, здійснюють свою діяльність на договірній основі та не підпорядковані керівництву організації [31, с. 56]. Зазвичай, в якості зовнішніх суб'єктів економічної безпеки виступає держава та її інститути, що виступають від її імені – міністерства, відомства, податкові й митні органи, біржі, фонди, страхові компанії тощо.

Розподіл суб'єктів за сферою впливу міститься у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Зовнішні та внутрішні суб'єкти економічної безпеки підприємства

Зовнішні суб'єкти	Внутрішні суб'єкти
1. Зовнішні органи (законодавчої, виконавчої і судової влади, покликані гарантувати безпеку всіх без винятку законослухняних учасників підприємницьких відносин) 2. Організації, які функціонують самостійно і не підпорядковуються керівництву підприємства, але при цьому їх діяльність істотно впливає на безпеку підприємства (консалтингові, юридичні компанії тощо). 3. Особи, яким передано право здійснювати незалежне оцінювання майна, проведення аудиту, розслідувальні послуги тощо.	1. Особи, підрозділи, що займаються оцінкою та безпекою економічної діяльності підприємства безпосередньо на підприємстві і підпорядковані його керівництву – маркетингова служба, юридичний відділ тощо. 2. Персонал та підрозділи підприємства, які в межах своїх посадових інструкцій та положень про підрозділи зобов'язані вживати заходів щодо забезпечення безпеки підприємства.

Джерело: складено автором за матеріалами [33].

Так, до зовнішніх суб'єктів мікрорівня відносяться:

- органи законодавчої влади (Верховна Рада України);
- органи виконавчої влади (Кабінет Міністрів України, який спрямовує і координує роботу міністерств, інших органів виконавчої влади, державні комітети (державні служби) та центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом, функціональні та галузеві міністерства та відомства, правоохоронні органи, податкові та митні служби тощо);
- органи судової влади (суди загальної юрисдикції, прокуратура тощо);
- органи місцевого самоврядування;
- банки, біржі, фонди та страхові компанії;
- вітчизняні та іноземні виробники та продавці продукції, робіт та послуг;
- товариства захисту прав споживачів.

Зовнішні та внутрішні суб'єкти економічної безпеки також доцільно розглядати з точки зору конструктивного та деструктивного впливу.

Так, конструктивні та деструктивні суб'єкти поділяються залежно від характеру впливу на об'єкт економічної безпеки. До конструктивних суб'єктів належать органи державної та регіональної законодавчої, виконавчої та судової влади, всі функціонуючі організації, підприємства, громадяни. До деструктивних суб'єктів – недружні суб'єкти господарювання, конкуренти, тіньові економічні структури, співробітники організації, незадоволені кадровою політикою суб'єктів господарювання.

Видів суб'єктів забезпечення економічної стабільності підприємства численна кількість, їх можна класифікувати за різними ознаками. Найбільш ґрунтовні зображено на рис. 1.

Залежно від форми власності та підпорядкування суб'єктами забезпечення безпеки можуть виступати державні та недержавні органи. Державні органи – здійснюють повноваження від імені законодавчої та виконавчої влади. В законодавстві зарегламентовано порядок забезпечення суб'єктів фінансово-господарської діяльності у відповідності із укладеними

договорами. Недержавні органи, які представлені охоронними організаціями, аналітичними центрами, інформаційними та консалтинговими службами, які за відповідну плату на умовах договору надають послуги щодо охорони об'єктів, здійснюють захист інформації, комерційної таємниці тощо. Право на здійснення вказаної діяльності підтверджує ліцензія. До цієї групи суб'єктів належать і власні служби безпеки підприємства недержавної форми власності.



Рис. 1.5. Класифікація суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємств

Джерело: складено автором за матеріалами [33].

Суб'єкти забезпечення економічної безпеки можуть класифікуватись в залежності від правової основи функціонування. До офіційних належать органи та організації, що функціонують у межах чинного законодавства України та міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. До неофіційних організацій належать нелегітимні структури, діяльність яких відбувається поза правовим полем України. Зазвичай такі послуги пропонуються суб'єктам бізнесу, діяльність яких повністю або частково відбувається в тіні, що є підставою до шантажу.

Залежно від регламенту відносин, суб'єкти, що покликані забезпечувати економічну безпеку підприємства можна класифікувати як таких, що регулюються договором, наказом, посадовою інструкцією тощо.

Між власником підприємства та суб'єктом, що гарантує захист фінансово-господарської або іншої діяльності укладається трудовий договір, договір на виконання робіт, послуг тощо. Цим договором підписанти забезпечують порядок виконання вказаних у ньому зобов'язань. В основному це стосується зовнішніх організацій, або окремих спеціалізованих фахівців залучених з метою забезпечення безпеки на підприємстві.

Якщо суб'єкт перебуває у підпорядкуванні директора підприємства, то сигналом до виконання тої чи іншої роботи, пов'язаною із забезпеченням економічної безпеки, є наказ. Ця форма відноситься до внутрішніх підрозділів.

Посадова інструкція – це документ, що визначає організаційно-правовий стан працівника в структурному підрозділі, що забезпечує умови його ефективної праці [9]. Посадові інструкції, в свою чергу, регулюють діяльність окремих працівників.

Залежно від напрямку забезпечення безпеки підприємства суб'єкти можуть класифікувати за визначенням сфер, у яких діють чинники небезпек і загроз. До таких сфер належать: силова безпека, пожежна, інформаційна, кадрова, майнова, економічна, екологічна, технологічна.

На думку Міненко М.В., надійність і ефективність системи безпеки підприємства визначають за одним критерієм – відсутністю чи наявністю завданих йому матеріальних збитків і моральної шкоди. Зміст цього критерію характеризується такими показниками:

- а) запобігання витоку конфіденційних відомостей;
- б) запобігання протиправним діям з боку персоналу підприємства, його відвідувачів, клієнтів або припинення таких дій;
- в) збереження майна й інтелектуальної власності підприємства;
- г) запобігання надзвичайним ситуаціям;

д) припинення насильницьких злочинів щодо окремих (спеціально виділених) працівників підприємства і груп їх;

е) своєчасне виявлення і припинення спроб несанкціонованого проникнення на об'єкти підприємства, що охороняються [33].

Рівень взаємовідносин в системі економічної безпеки залежить від розмірів підприємства, сфери діяльності та його фінансових можливостей.

Зазвичай, підприємства із обмеженими ресурсами користуються послугами зовнішніх суб'єктів забезпечення економічної безпеки – спеціалістів або організацій. І навпаки, крупні підприємства із значним оборотом фінансових коштів, великою чисельністю персоналу, створюють повноцінну систему економічної безпеки в середині підприємства – будь-то окремий відділ або ціла служба.

1.3. Основи управління економічною безпекою підприємства

Утримувати підприємство у стабільному стані – означає стримувати негативну дію численних факторів впливу зі сторони внутрішнього та зовнішнього середовища. Боротьба за збалансовану роботу триває безперервно і вимагає постійного моніторингу факторів, оцінку та побудову механізмів їх подолання або мінімізації впливу. Тому процес забезпечення економічної безпеки підприємства має включати підготовку, обґрунтування, прийняття, контроль, реалізацію та оцінку факторів, а отже вимагає чіткої системи управління зазначеним процесом.

Під управлінням економічною безпекою підприємства прийнято розуміти сукупність взаємопов'язаних процесів планування, організації, мотивації і контролю, які забезпечують економічну безпеку підприємства [38, с. 37].

Важливим елементом системи безпеки підприємства є механізм її управління, за допомогою якого забезпечується досягнення цілей безпеки і вирішення поставлених завдань.

Виходячи з цього, до основних функціональних цілей управління економічною безпекою підприємства можна віднести [18].

- формування необхідних ресурсів (фінансових, трудових, технічних, інформаційних, інтелектуальних та інших видів ресурсів);
- стратегічне і тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
- моніторинг загроз зі сторони внутрішнього та зовнішнього середовища
- створення програми заходів щодо забезпечення економічної безпеки за її функціональними складовими;
- контроль рівня економічної безпеки.

Досягнення кожної з перерахованих вище цілей наближає підприємство до поставленої мети – забезпечення організаційної стійкості та часової стабільності процесів функціонування та розвитку економічних відносин підприємства шляхом формування системи захисту від сукупності зовнішніх та внутрішніх небезпек [12].

Для реалізації поставлених цілей перед менеджментом компанії ставиться задача створення комплексної системи забезпечення економічної безпеки, яка передбачає впорядковану сукупність таких елементів, як:

- організаційна структура;
- методи;
- принципи;
- інструменти.

Всі ці елементи знаходяться у постійній взаємодії та взаємозалежності, періодично переглядаються та виносяться на обговорення.

Досягнення мети та реалізація цілей економічної безпеки забезпечується перш за все виконанням ряду завдань, основними серед яких є [18, 38]:

- захист законних прав та інтересів підприємства та його співробітників;
- забезпечення ефективної діяльності суб'єкта підприємництва, насамперед у тих напрямках, які формують для нього економічні переваги;

- формування економічної інфраструктури суб'єктів підприємництва, забезпечення її цілісності, автономності та стійкості, швидкої адаптації до мінливих умов функціонування;
- збір, аналіз та оцінка інформації про зовнішні та внутрішні загрози стабільному функціонуванню та розвитку підприємства;
- збір необхідної інформації (конкурентна розвідка і контррозвідка, перевірка партнерів та контрагентів, їх платоспроможності та ділової репутації) для вироблення найбільш оптимальних управлінських рішень з питань стратегії і тактики економічної діяльності підприємства;
- формування надійних та довірливих взаємовідносин суб'єкта підприємництва з його партнерами, контрагентами та клієнтами;
- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності та окремих осіб з протиправними намірами;
- захист від протиправних дій з боку несумлінних конкурентів;
- захист об'єктів інтелектуальної власності суб'єкта підприємництва, особливо тих, які забезпечують конкурентні переваги суб'єкта на ринку;
- забезпечення збереження матеріальних цінностей та інформації, що становить комерційну таємницю підприємства;
- забезпечення юридичного захисту підприємства;
- перевірка ділової репутації персоналу;
- фізична і технічна охорона майнових об'єктів та персоналу, зокрема, представників топ менеджменту;
- забезпечення (найбільш повне) потреб та інтересів працівників суб'єктів підприємництва, підтримка їх виробничої ініціативи, формування фірмового патріотизму;
- підвищення лояльності населення та бізнес-партнерів до підприємства, що сприяє реалізації планів економічної діяльності;

- моніторинг економічної ситуації у середовищі діяльності суб'єкта підприємництва;
- контроль за ефективністю функціонування системи безпеки та вдосконалення її елементів

Місія підприємства, мета, основні цілі, завдання і комплекс заходів із забезпечення рівня економічної безпеки підприємства повинні мати спільний вектор. Гармонізація інтересів усіх елементів системи може стати міцним захистом внутрішнього середовища підприємства від впливу негативних факторів із зовні.

Отже, система управління економічною безпекою підприємства є комплексом організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз [38, с. 39].

Утримання підприємства в стабільному фінансово-економічному стані є головною задачею системи забезпечення його економічної безпеки. Саме за таких умов підприємство здатне рости та розвиватися. На противагу швидким змінам навколишнього середовища, стає необхідність постійного пошуку методів, важелів, індикаторів, комплексу заходів, що формують механізм економічної безпеки підприємства. та механізмів, що є найбільш ефективними внаслідок своєї гнучкості та адаптивності.

В системі економічної безпеки підприємства під механізмом слід розуміти влаштований певним чином порядок послідовності станів і процесів, що забезпечують економічну безпеку підприємства [25, с. 123-124]. Сукупність способів, засобів, ресурсів забезпечення, підсистем підприємства та взаємозв'язків між ними сприяють реалізації функцій управління в системі економічної безпеки підприємства для захисту його від загроз навколишнього середовища.

Механізм управління економічною безпекою підприємства доцільно розділити на попереджуваче та антикризове управління [47, с.10].

Попереджувачим управлінням економічною безпекою підприємства є планування стратегій його розвитку, аналіз, прогнозування, планування необхідних змін і своєчасне реагування на події. Під антикризовим управлінням економічною безпекою підприємства слід розуміти реалізацію такого механізму управління, що забезпечує швидке скорочення втрат шляхом негайного реагування на події.

Процеси планування попереджувачих заходів, реалізація програми захисту від очікуваних або реальних загроз, моніторинг факторів впливу тощо – все це координується та контролюється менеджерами підприємства спільно із спеціальними службами, на яких покладено збереження фінансово-економічного стану підприємства.

Головним продуктом менеджера є його управлінське рішення. З позиції забезпечення економічної стійкості підприємства управлінське рішення має бути направлене на захист підприємства та збереження системності бізнес-процесів, її інституційної структури, що склалася, і посилення захисної функції, мінімізація трансакційних витрат і ризиків [24, с. 108].

У цьому відношенні ключова мета управлінських рішень полягає у забезпеченні ефективної протидії зовнішнім впливам, загрозам та ризикам для підтримки захищеності організації як передумови безпеки та основи конкурентоспроможності. Механізм прийняття оперативних, тактичних та стратегічних рішень має комплексний характер і пов'язаний із формуванням системи забезпечення безпечного розвитку організації:

- формулювання цілей та завдань розвитку;
- розробка, обґрунтування та реалізація стратегії та тактики розвитку;
- оцінка забезпеченості ресурсами;
- оцінка динаміки вартості організації як базового індикатора його безпечного стану;
- моніторинг, прогнозування, ідентифікація та аналіз загроз;
- оцінка та реалізація можливостей протидії загрозам економічній безпеці організації, реалізація захисних заходів;

- оцінка відповідності встановленим індикаторам економічної безпеки (допустимого рівня небезпеки);
- подальший моніторинг загроз та кризових ситуацій [27].

Підготовка та прийняття управлінських рішень спрямовані на реалізацію комплексу захисних заходів, орієнтованих на:

- усунення (відбиття) існуючих та потенційних загроз;
- виявлення джерел та попередження ключових загроз;
- запобігання збиткам від впливу можливих загроз;
- відшкодування втрат внаслідок дії загроз безпеці;
- використання компенсуючих ризики комплексних захисних позицій і т.ін.

Цілі, які переслідують менеджери, можуть суперечити інтересам власників (акціонерів). Тому відокремлення власника від поточного контролю на великих підприємствах породжує конфлікт інтересів між власниками та керуючими та створює загрозу економічній безпеці.

Розділення власності від контролю та виникнення по цій причині проблем означає, що насправді відбувається поділ власності на кілька компонентів між:

- власністю, що реалізується за допомогою купівлі-продажу акцій та отримання дивідендів;
- розпорядженням, яке виявляється у поточному функціонуванні компанії.

За власником залишається функція володіння, а поза менеджером (верхнього рівня) – функція розпорядження.

Конфлікт між інтересами власників та менеджерами поглиблюється завдяки асиметрії інформації. Оскільки менеджери мають у своєму розпорядженні більш повну інформацію щодо стану справ підприємства, то для досягнення своєї мети вони можуть:

- спотворювати інформацію, що надається власникам;
- надавати неповну інформацію власникам.

Таким чином, власник і менеджер ту саму інформацію сприйматимуть по-різному і можуть дійти до діаметрально протилежних висновків. Тому менеджери повинні надавати інформацію про стан справ на підприємстві у вигляді, доступному розуміння власником.

Проблема такої поведінки керуючих вирішується шляхом вузькоспрямованого контролю над діяльністю менеджерів.

Способи контролю діяльності менеджерів підприємства зображено на рис. 1.6.

Отже, до способів контролю діяльності менеджерів належать [35, с. 47]:

1. Наявність посадової інструкції, що визначає повноваження та міру відповідальності за результати діяльності менеджера. При укладанні контракту з менеджером має бути обумовлено його права, відповідальність за результати діяльності та обсяг ресурсів, якими він може розпоряджатися для отримання результатів, які можуть задовольнити акціонерів.

У разі перевищення повноважень або недостатньої діяльності для досягнення необхідних акціонерами цілей, менеджер може бути звільнений з посади.

2. Здійснення короткострокового та довгострокового планування діяльності підприємства, включаючи комерційну та інвестиційну. Під комерційною діяльністю розуміється планування таких показників, як асортимент продукції, її цінові показники, обсяг випуску та її реалізації, тобто виручка.

Інвестиційна діяльність має вирішувати проблеми оновлення основного капіталу та підтримки на належному рівні оборотного капіталу. Сюди можна включити допустиму величину дебіторської та кредиторської заборгованості. Зрештою результати діяльності менеджера знаходять своє відображення в рентабельності підприємства, його прибутку, що виплачуються дивідендами. Якщо хоча б один із перерахованих напрямків реалізується незадовільно, то ефективність роботи менеджера може бути поставлена під сумнів.

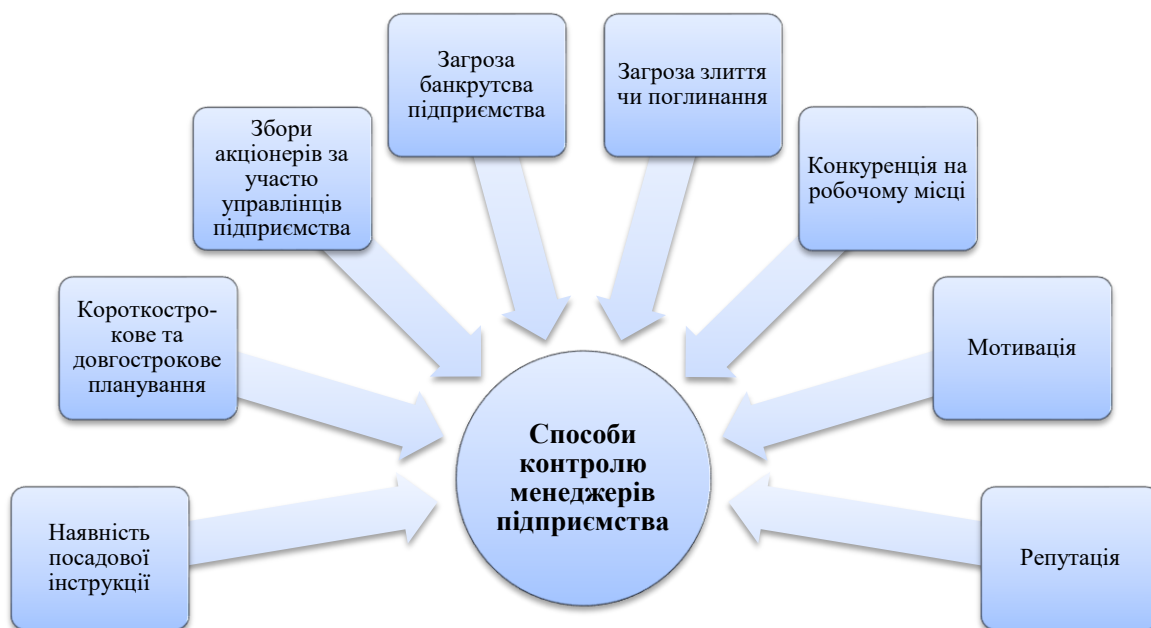


Рис. 1.6. Способи контролю менеджерів, як спосіб попередження загрози економічній безпеці підприємства

Джерело: складено автором на основі [35]

3. Рішення загальних зборів акціонерів. Загальні збори акціонерів регулярно заслуховують менеджерів та виносять рішення про продовження або припинення їхньої роботи. Тим самим тиск загальних зборів може бути фактором, що обмежує зловживання зі сторони менеджерів.

4. Загроза банкрутства підприємства. Конкуренція на ринку товарів та послуг вимагає досягнення максимально можливого прибутку та інтенсифікації роботи управлінського персоналу.

5. Загроза злиття чи поглинання. Скорочення прибутку через неефективне управління веде до зниження вартості акцій, що полегшує закупівлю акцій іншою компанією.

7. Конкуренція на робочому місці. Створення конкуренції передбачає укладання з менеджерами договору, за яким розмір грошової винагороди встановлюється залежно від співвідношення результатів його роботи з результатами діяльності інших менеджерів. 8. Грошові заохочення менеджерів.

Грошові заохочення менеджерів можливі у вигляді премій, бонусів, за досягнення менеджером поставлених власником цілей.

9. Репутація менеджера. Звільнення менеджера позначається на його репутації та подальшому влаштуванні на роботу.

Вище зазначені методи контролю над роботою менеджерів створюють підґрунтя для безперешкодної роботи підприємства.

Слід зазначити, що в умовах динамічного середовища, особливу роль в ефективності управління економічною безпекою грає час розробки, прийняття та реалізації відповідного управлінського рішення.

В умовах кризових ситуацій, коли підвищується рівень невизначеності та нестабільності оточуючого середовища, формування та реалізація зазначених вище механізмів забезпечення економічної безпеки на всіх рівнях управління підприємством дозволить забезпечити адекватну економічну реакцію на раптові зміни оточення.

Таким чином, система управління економічною безпекою підприємства, до складу якої входить сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових, контролюючих і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечує отримання прибутку, розмір якого достатній для знаходження господарюючого суб'єкта в стані економічної безпеки.

РОЗДІЛ 2

СТАН ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»

Приватне підприємство «Агрореммаш-Плюс» засноване 17 листопада 2003 року. Основним видом діяльності підприємства є виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства. Додатковим напрямом діяльності визначено:

- ремонт машин та обладнання;
- монтаж промислової техніки та обладнання;
- допоміжні види діяльності у галузі вирощування сільськогосподарських культур;
- лісівництво та інша лісогосподарська діяльність;
- видобуток лігніту;
- лісопильне та стругальне виробництво;
- виробництво дерев'яної тари;
- виробництво інших готових металевих виробів, не включених до інших категорій;
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями та харчовими маслами та жирами;
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- оптова торгівля іншою технікою та обладнанням;
- оптова торгівля лісоматеріалами, будівельними матеріалами та сантехнічним обладнанням;
- оптова торгівля хімічною продукцією;
- неспеціалізована оптова торгівля.

ПП «Агрореммаш-Плюс» входить у MaxiMarin Group, що виступає на ринку сільськогосподарської техніки у якості виробника та постачальника техніки для саду, виноградників та характеризується високим рівнем агротехнології.

MaxiMarin Group – це група компаній, яка включає в себе ряд підприємств об'єднаних однією метою: надати українському фермеру нові ефективні технології, які раніше не були доступні.

Серед цих технологій:

- Технологія збереження вологи MaxiMarin
- Високопродуктивний метод корчування старих садів і розчищення занедбаних полів
- Інтелектуальне обладнання для садів, виноградників і ягідників
- Маловитратний спосіб будівництва сільських і ґрунтових доріг та ін.

Група компаній MaxiMarin Group у своїй структурі містить такі підприємства, як: ПП «Агрореммаш-спецтехніка», ПП «Агрореммаш-Плюс», ПП НВЦ з ІТ «Максимарин», ПП «Юридична компанія «Ліга захисту прав» та ТОВ «Синтез Агро» (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура MaxiMarin Group

Джерело: [сайт ПП АП].

ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» вже 26 років займається виготовленням та ремонтом сільськогосподарської техніки, такої як: трактори «Кіровоць» та МТЗ, комбайн «Дон», сівалки З 3-3.6 та З 3–5.4, сівалка СУПН, культиватори КРН, КПС та багато іншої техніки.

На даний час ПП «Агрореммаш–Спецтехніка» займає лідируючу позицію на ринку садівництва та виноградарства по виготовленню спеціалізованої техніки, такої як: садові обприскувачі (причіпні та навісні), стовбостави, відсікачі, подрібнювачі, фрези та інше.

Великий досвід роботи підприємства дозволяє тримати баланс між ціною та якістю, що дає можливість сільгоспвиробнику при мінімальних витратах на техніку, забезпечити безперебійну роботу підприємства, швидко окупити її та отримати високоякісний урожай.

ПП НВЦ з ІТ «Максимарин» відома на ринку України розробками та впровадженням інноваційних технологій, спрямованих на збереження і регулювання вологості в ґрунті, поліпшення якісних показників ґрунтів.

Компанія випускає продукцію під торговою маркою «MaxiMarin», яка дозволяє рослинам найбільш повно використовувати природну вологу, скоротити полив більш ніж на 50% по частоті і обсягом, знижуючи тим самим витрати на зрошення, а у вологих ґрунтах поліпшити аерацію і дренаж. Такі механізми як садові обприскувачі, стовпостави, Контурні обрізувачі дерев і комунальні навісні пили вже більше 10 років успішно працюють на території України, Молдови, Румунії, Білорусі та Польщі. Завдяки запропонованим технологіям нового покоління фермерські господарства здатні значно підвищити рівень врожайності.

Фахівці компанії ПП НВЦ з ІТ «Максимарин» пропонують інноваційні технології та багаторічний досвід для вирішення нагальних питань регулювання вологості, здійснюючи комплексний підхід до особливостей ґрунтів і специфіці кожної культури [42].

ПП «Юридична компанія «Ліга захисту прав» проводять юридичні консультації щодо захисту прав фермерських господарств. Досвідчені адвокати

та юристи підприємства здійснюють комплексний юридичний супровід господарської діяльності фермерських господарств, аграрних виробників, переробних підприємств, сільськогосподарських підприємств усіх галузей агропромислового комплексу.

Компанія ТОВ «Синтез Агро» є надійним постачальником спеціалізованого обладнання провідних європейських виробників. 10-ти річний досвід роботи на ринку дає можливість впроваджувати новітні технології в таких сферах як:

- сільське господарство;
- комунальне господарство;
- будівництво та обслуговування доріг;
- будівництво будинків та інших об'єктів [43].

ТОВ «Синтез агро» є офіційним представником обладнання та пристроїв таких торгових марок, як:

- MaxiMarin;
- Femac – виробник гідравлічних навісних стріл маніпуляторів з великою кількістю насадок;
- Ravijet – виробник асфальтоукладальників, які здатні працювати з гравієм, піском, каменем, щебенем, асфальтом, а також бетоном;
- Serpi M – виробник мульчерів, ротоваторів, фрез корчувачів на будь-яку спеціалізовану техніку: трактори, навантажувачі, екскаватори. Основне призначення обладнання Serpi M - це розчищення територій від порослі і підготовка площі під подальше її використання;
- Ghedini – навісне обладнання, яке застосовується на всіляких моделях екскаваторів і навантажувачів, вібропогружувачів, висвердлювачів пнів і косарок;
- Optimas – німецький виробник лазерних планувальників;
- RM S.p.A – італійський виробник якісних дощувальних машин;
- ŞAKALAK – турецький виробник якісних овочевих сівалок;

- Ozdoken – виробник просапних сівалок із Туреччини;
- Sparrerі – культивация тютюну і розсадосадильне обладнання.

ПП «Агрореммаш-Плюс» являється постачальником імпортного сільськогосподарського обладнання багатьох торгових марок (див рис. 2.2)



Рис. 2.2. Компанії-партнери ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором за матеріалами [41].

1. Seppi M. Компанія Seppi M. пропонує обладнання для професійного ведення сільського господарства, для догляду за парками і для лісового господарства. Постачальник реалізує молоткові і ножові подрібнювачі, а також спеціальні рішення для міжрядної обробки фруктових садів і виноградників, подрібнювачі з великою робочою шириною для використання у відкритому полі, а також на значних площах, таких як аеропорти і парки. Перевага даного підприємства полягає у тому, що за допомогою їх продукції стає можливим обробка зелених насаджень уздовж автомобільних і залізничних доріг, а також уздовж річок. Лісові подрібнювачі для тракторів, екскаваторів або лісових тракторів для навісних знарядь можуть подрібнювати кущі і дерева великого діаметру. Крім того, за допомогою технології стаціонарного обладнання є

можливість дробити камінь і розрізати ґрунт на глибині, подрібнюючи будь-які матеріали.

2. Rinieri S.R.L – італійська компанія, яка виробляє сільськогосподарську техніку для виноградників, садів і відкритих полів з 1920 року. Маючи понад 80 співробітників і площу 30 000 м², з яких 10 000 займають будівлі, Rinieri виробляє та продає 2700 машин на рік, зберігаючи стиль «made in Italy» без змін. Продукція компанії: ножі, реверсивні шредери, дискові сікачки для саду, змінні подрібнювачі, компактні машини для передньої біодинамічної duo frame тощо.

3. Fischer GmbH. Більше 50 років німецька компанія Fischer GmbH виробляє до 550 видів інноваційних косарок на базі 30 типів надійних моделей для захисту навколишнього середовища, з широким асортиментом насадок для роботи у будь-якому типі місцевості. Основний акцент ставиться на фруктовому господарстві та виноградарстві.

4. Clemens GmbH – сільськогосподарська техніка для виноградарства та вирощування фруктів, зокрема: техніка для обробки ґрунту (сівалки, мульчи тощо), для догляду за лозою, носії інструментів (підйомники різних типів), інструменти для догляду за листям (секатори, засоби для видалення листя тощо), прилади для захисту від морозу, техніка для високо колісних тракторів/гусениць, обприскувальне обладнання та інше. Також виробник славиться розробленою автоматичною системою управління виноградником Moosle. Дане програмне забезпечення не тільки спрощує планування та організацію, але також служить допоміжним інструментом для прийняття стратегічних рішень. Це досягається завдяки чіткому представленню робочих процесів і можливості вперше оцінити певні процеси.

5. Breviglieri. Компанія відома на світовому ринку сільгосптехніки ще з 1949 року, нині вона експортує 75% своєї продукції в 85 країн світу. Асортимент продукції компанії наступний: техніка для підготовки ґрунту (фіксовані роторні фрези, гідравлічні роторні мотоблоки, складні роторні фрези, гідравлічні роторні мотоблоки, багаторядні фрези, електричні,

закріплені та складні борони тощо), приладдя для посіву – механічні сівалки; техніка для подрібнення – мульчери; прилади для пейзажного господарства, а саме косарки, мотокоси для садівництва, кам'яні покриття, кущорізи тощо.

6. Stehr. Stehr Baumaschinen GmbH – інноваційна компанія в галузі машинобудування, яка також спеціалізується на виробництві спеціальних будівельних машини, деякі з яких запатентовані в Німеччині та по всій Європі. Компанія займається продажом такої техніки як ущільнювачі плит, грейдери, копач для траншеї, мотоблоки для стабілізації ґрунту, фрезерний верстат для кришки люків тощо.

ПП «Агрореммаш-Плюс» вже більше 25 років являється виробником та постачальником різноманітного обладнання від малих садових обприскувачів і косарок до енергонасичених тракторів і спецтехніки.

Очевидною конкурентною перевагою підприємства на локальному ринку сільськогосподарської техніки є наявність власного конструкторського бюро. Співпраця із кінцевим користувачем продукту дозволяє вирішувати актуальні проблеми фермерських господарств, розробляти нове і нестандартне обладнання під конкретні цілі, впроваджувати нові методи роботи з тим чи іншим навісним знаряддям не зважаючи на масштаби робіт – чи то легка міжкущова фреза, чи лісова фреза для корчування пнів.

ПП «Агрореммаш-Плюс» спільно з ПП «Агрореммаш-Спецтехніка» успішно працює не тільки в Україні, але і в таких країнах як: Грузія, Молдова, Казахстан, Білорусь, Румунія, Угорщина і Польща і з кожним роком географія використання розширюється.

2.2. Організаційна структура управління підприємства

Аналіз організаційної структури управління є обов'язковим етапом оцінки рівня економічної безпеки будь-якого підприємства. Оцінка ієрархічних зв'язків дозволяє переглянути існуючі функції, розподіл обов'язків між

управлінськими ланками та створює передумови для якісних змін у розвитку підприємства.

Схематично організаційну структура управління ПП «Агрореммаш-Плюс» зображено на рис. 2.3.

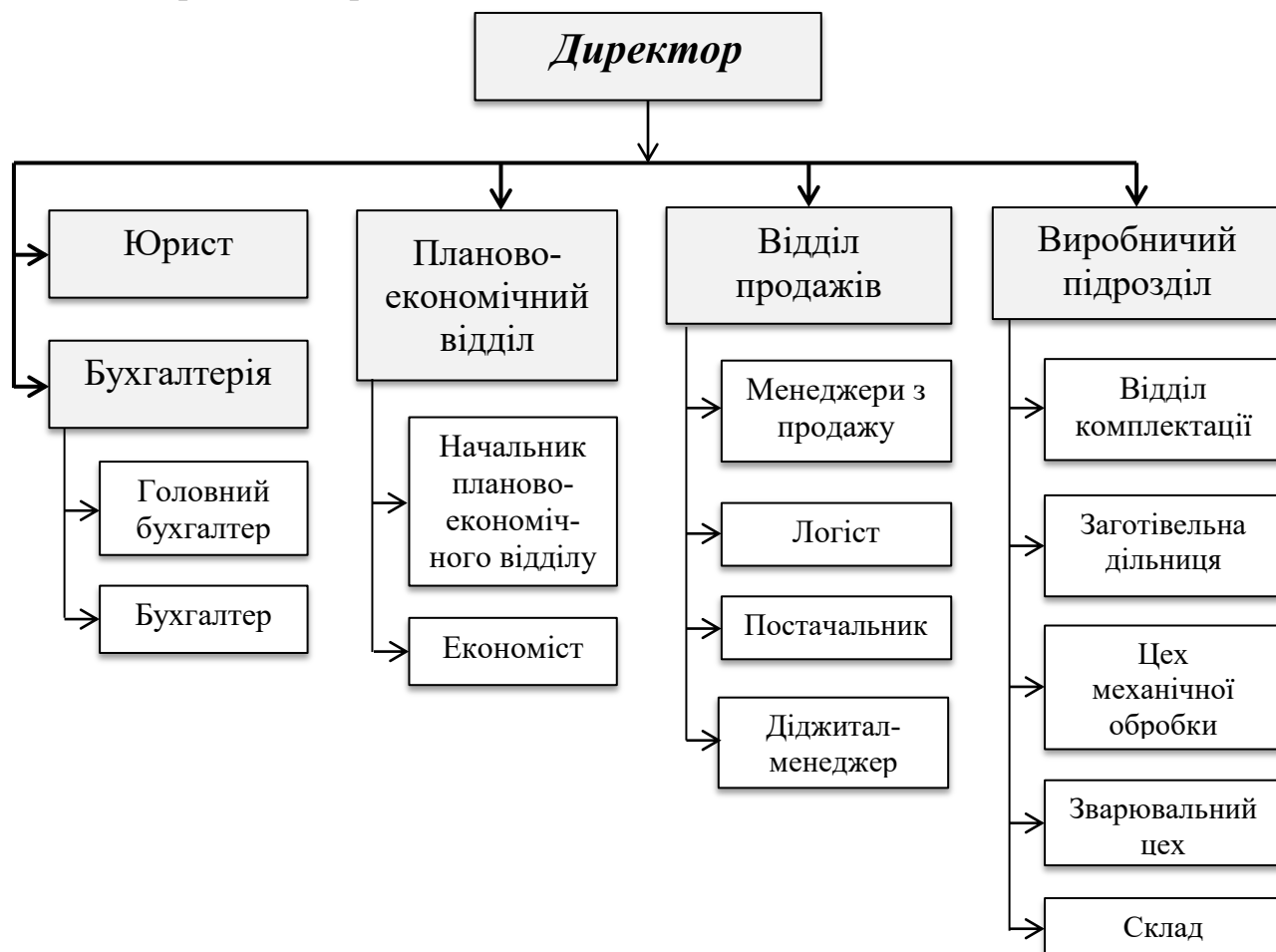


Рис. 2.3. Структура управління ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором.

Організаційна структура ПП «Агрореммаш-Плюс» відповідає лінійно-функціональному типу. Вона формувалась відповідно цілям і завданням організації, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, які чинять вплив на неї.

Аналіз ієрархії структури здійснено на основі аналізу інформації, що міститься у штатному розкладі, положеннях про відділи та посадових інструкціях фахівців.

Розподіл функціональних обов'язків між працівниками є важливою частиною оцінки ефективності організаційної структури.

Так, директору прямо підпорядковані начальник планово-економічного відділу, юрист, начальник відділу продажів, головний бухгалтер та начальник виробничого підрозділу.

Начальник планово-економічного відділу здійснює керівництво роботою відповідного відділу з питань економічного планування на підприємстві, з метою раціональної організації господарської діяльності, виявлення і використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшого економічного ефекту.

До основних задач начальника входять наступні:

1. Підготовка проєктів річних, квартальних і місячних планів підрозділами підприємства з усіх видів діяльності, а також обґрунтувань і розрахунків до них згідно з завданнями, встановленими планами та замовленнями.

2. Складання планів підприємства, узгоджує і взаємно пов'язує всі його розділи, бере участь у розробленні комплексного плану соціально-економічного розвитку.

3. Забезпечення доведення показників плану до підрозділів підприємства.

4. Розробка планів техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових витрат, проєктів постійних, тимчасових, разових цін на продукцію підприємства, тарифів на роботи (послуги), планово-розрахункових цін на основні види сировини, матеріалів та напівфабрикатів, які використовуються у виробництві, кошторисної калькуляції товарної продукції.

5. Проведення робіт з підвищення наукового обґрунтування планів, комплексного економічного аналізу всіх видів діяльності підприємства і своєчасне розроблення заходів щодо ефективного використання капітальних вкладень, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, прискорення темпів зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності виробництва, збільшення фондівіддачі та прибутку, усунення збитків і нерациональних витрат.

6. Контроль за виконанням плану реалізації продукції та плану прибутку, правильністю застосування встановлених цін, участю відділу в розробленні заходів щодо підсилення режиму економії, зниженням збитків та непродуктивних витрат, ліквідацією збиткових окремих видів продукції, удосконаленням ціноутворення.

7. Разом з бухгалтерією здійснює методичне керівництво і організацію роботи з упровадження, вдосконалення та розширення сфери внутрішньогосподарського розрахунку.

8. Розробка проєктів кошторисів витрат фондів економічного стимулювання, методичних матеріалів для цехового техніко-економічного планування, розрахунку економічної ефективності заходів щодо упровадження нової техніки та технології, раціоналізаторських пропозицій і винаходів.

9. Організація систематичного контролю за дотриманням підрозділами підприємства планової дисципліни, виконанням завдань, а також статистичний облік усіх виробничих та техніко-економічних показників роботи підприємства, підготовку періодичної звітності в установлені строки.

10. Організація участі відділу в розробці раціональної планової та облікової документації, а також упровадження засобів механізації і автоматизації у сфері планування, обліку та економічного аналізу.

11. Забезпечення підготовки висновків на проєкти оптових цін на продукцію, яка надходить на підприємство, проведення досліджень з питань економіки підприємства, методичне керівництво організацією економічної роботи в підрозділах підприємства, діяльністю творчих об'єднань працівників.

12. Керує працівниками відділу, зокрема одним економістом.

Головний бухгалтер ПП «Агрореммаш-Плюс» підпорядковується безпосередньо директорові підприємства і несе відповідальність за формування облікової політики, ведення бухгалтерського обліку, своєчасне надання повної і достовірної звітності. У функції головного бухгалтера входять забезпечення відповідності здійснюваних господарських операцій законодавству, контроль за

рухом активів, формуванням доходів і витрат і виконанням зобов'язань. Більш розгорнуто основні обов'язки головного бухгалтера викладено на рис. 2.4.

Обов'язки головного бухгалтера

- організація бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності
- контроль за економним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереженням власності організації
- розробка і здійснення заходів, спрямованих на дотримання державної та фінансової дисципліни
- правильне нарахування і перерахування платежів до державного бюджету, внесків на державне соціальне страхування, коштів на фінансування капітальних вкладень;
- Забезпечення чіткого дотримання штатної, фінансової і касової дисципліни, кошторисів адміністративно-господарських та інших витрат, законності списання з бухгалтерських балансів нестач, дебіторської заборгованості та інших втрат
- організація обліку вступників грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів, своєчасне відображення на рахунках бухгалтерського обліку операцій, пов'язаних з їх рухом, облік витрат виробництва і обігу, виконання кошторисів витрат, реалізації продукції, виконання робіт (надання послуг), результатів господарсько-фінансової діяльності організації, а також фінансових, розрахункових і кредитних операцій тощо

Рис. 2.4. Коло обов'язків головного бухгалтера

ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором.

На юриста ПП «Агрореммаш-Плюс» покладено керівництво правовою роботою на підприємстві, що заключається у наданні правової допомоги структурним підрозділам, складенні господарських договорів та контрактів між підприємством та покупцями або постачальниками. Крім цього юрист може готувати за участю інших підрозділів підприємства матеріали про розкрадання, розтрата, нестачі, випуск недоброякісної, нестандартної і некомплектної продукції та про інші правопорушення для подання їх до арбітражних, слідчих і судових органів, здійснює облік і зберігання судових і арбітражних справ, які перебувають у виконанні або закінчені судочинством.

Директор підприємства передає юристу функцію розробки та виконання заходів для зміцнення господарського розрахунку, договірної, фінансової і трудової дисципліни, забезпечення зберігання власності, боротьби з розтратами і розкраданнями. Також юрист аналізує і узагальнює результати розгляду претензій судових і арбітражних справ, а також вивчає практику укладання і виконання договорів з метою розроблення відповідних пропозицій для усунення виявлених недоліків і поліпшення господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Директор з виробництва ПП «Агрореммаш-Плюс» відповідає за роботу з оперативного регулювання процесу виробництва, спрямованого на забезпечення ритмічного випуску продукції згідно з планом та договорами постачання при дотриманні стандартів і технічних умов на її якість.

Директора з виробництва здійснює виконує наступні функції:

1. Координує роботу відділу комплектації, заготівельної ділянки, цеху механічної обробки, зварювального цеху з оперативних питань, пов'язаних з виробничою діяльністю підприємства, вживає заходів щодо забезпечення ритмічності календарних планів виробництва, запобігання та усунення порушень перебігу виробничого процесу.

2. Забезпечує розроблення бізнес-планів і календарних графіків випуску продукції на підприємстві та в його підрозділах.

3. Організовує контроль за забезпеченням виробництва технічною документацією, устаткуванням, інструментом, матеріалами, комплектуючими виробами, транспортом, вантажно-розвантажувальними засобами тощо, а також за здійсненням підготовки виробництва нових видів продукції.

4. Забезпечує ведення виробничо-оперативної документації на підприємстві, організацію збирання, оброблення і накопичення оперативної інформації з питань виробничої діяльності підприємства, розроблення та впровадження заходів щодо зниження непродуктивних витрат, підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва.

5. Бере участь у роботі з: розроблення довгострокових програм розвитку виробництва, розгляду та погодження проектів виробничих одиниць.

6. Розглядає і погоджує подані виробничими підрозділами розрахунки потреб у обладнанні та матеріалах.

7. Контролює виконання заходів щодо поліпшення організації виробництва, дотримання технологічної дисципліни та правил з охорони праці.

У складі виробничого відділу працюють слюсарі, розкрійники, токарі, зварювальники та комірники. Останнім часом підприємство відчуває потребу у монтажнику радіоелектронної апаратури, до обов'язків якого належать:

- монтаж компонентів (вивідний і поверхневий) за монтажними та принциповими схемами;
- збирання та налагодження РЕА та окремих пристроїв, вузлів, модулів
- тестування пристрою після монтажу
- виготовлення прототипів друкованих плат
- збірка і налагодження прототипів пристроїв.

Відділ продажів ПП «Агрореммаш-Плюс» складається із таких фахівців, як менеджери з продажу сільгосптехніки, логіста, постачальників та діджитал-менеджер. На чолі відділу продажів стоїть начальник, який виконує наступні функції:

- розподіляє обов'язків між фахівцями і структурними підрозділами відділу;
- розробляє програми поширення продукції на нові ринки збуту.
- здійснює впровадження та контроль за способами взаємодії між компанією і клієнтською базою.
- аналізує стан ринку збуту продукції.
- проводить аналіз інформації щодо дій конкуруючих організацій;
- бере участь в розробці стратегії продажів організації та у процедурі стратегічного планування на підприємстві тощо.

Серед основних обов'язків менеджера з продажів є організація і ведення продажів продукції компанії, планування і проведення аналітичної роботи стосовно продажів, безпосередньо забезпечення самих продажів та здійснення контролю за відвантаженими товарами і розрахунками з покупцями.

Функції логіста відображено у табл. 2.1.

Крім зазначених у табл. 2.1. функцій, логіст ПП «Агрореммаш-Плюс» бере участь у: плануванні виробництва продукції; управлінні виробничими процесами; у забезпеченні якісного і своєчасного виробництва продукції; розробленні і впровадженні заходів для скорочення виробничого циклу й оптимізації витрат на виробництво; у проведенні організаційних заходів щодо сертифікації і реєстрації продукції та ін.

Таблиця 2.1

Сфера обов'язків логіста ПП «Агрореммаш-Плюс»

Тип роботи	Функції
1	2
Здійснює комплекс робіт з логістики	- складає логістичні прогнози і плани; - провадить роботи з проектування логістичних систем і упровадження їх на підприємстві; - розраховує витрати на логістику, розробляє бюджет на логістику і бере участь у забезпеченні його дотримання; - створює і впроваджує логістичні інформаційні системи.
Здійснює роботи із матеріально-технічного постачання і закупівель	- розробляє плани закупівель; - шукає постачальників; - аналізує умови договорів поставок і надійність поставок; - складає замовлення та своєчасно розміщує їх у постачальників; - за дорученням укладає договори з постачальниками; - бере участь у визначенні видів і термінів платежів за укладеними договорами; - взаємодіє з постачальниками; - складає необхідні звіти; - аналізує виконання замовлень і результати поставок.

Продовження табл. 2.1

1	2
Бере участь в управлінні запасами	- аналізує плани виробництва і звіти щодо їх виконання; - планує обсяги запасів, необхідних для безперервного виробництва з урахуванням витратної бази на зберігання й обслуговування запасів; - координує роботи із розрахунків витрат на формування і зберігання запасів, витрат на придбання, на експлуатацію місць зберігання (оренда, платежі за енергопостачання тощо), поточне обслуговування (зберігання, інвентаризація, внутрішнє переміщення), страхування; - проектує і застосовує системи управління запасами; - моделює схеми управління запасами; - розробляє методи обліку, оцінки і моделювання запасів; - бере участь в інвентаризації запасів; - контролює стан запасів.
Організовує і виконує складську діяльність	- визначає типи, місце розташування і розмір складів, необхідних для зберігання матеріально-технічних ресурсів і готової продукції; - визначає види складського обладнання і розраховує його оптимальну кількість; - розраховує витрати на складську діяльність; - координує складський технологічний процес, зокрема надходження матеріально-технічних ресурсів і продукції на склади, проведення навантажувальних та розвантажувальних операцій, приймання-передавання ресурсів і продукції на склади, забезпечення необхідних режимів і умов їх зберігання на складах; - оптимізує процеси переміщення ресурсів і продукції на підприємстві

Джерело: складено автором за матеріалами [50].

Діджитал-менеджер орієнтується у сфері інтернет-маркетингу, просування сайтів (SEO). До його завдань входить і розкрутка форуму на сайті, просування ресурсу в мережі тощо. Окрім цього, фахівець пише прес-релізи, збирає новини для розсилки, відстежує новинки для каталогу і збирає інформацію про товари на базовому рівні, виконує маркетингову роботу по виявленню потреб цільової аудиторії.

Таким чином, оцінювання рівня розвитку організаційної структури є необхідним етапом обґрунтування рішень щодо впровадження змін в управлінні підприємством, створення міцної системи захисту підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз. Адекватна організаційна структура управління підприємства дозволяє процес реалізації стратегічних змін зробити обґрунтованим і поставити на наукову основу. Визначальним критерієм високого рівня розвитку організаційної структури є найповніше і найстабільніше досягнення стратегічних цілей.

2.3. Основні показники діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс»

Управління економічною безпекою передбачає оцінку основних техніко-економічних показників діяльності підприємства. Аналіз отриманої інформації в процесі оцінки стане підґрунтям для прийняття управлінських рішень і є обов'язковою складовою процесу планування подальшої діяльності підприємства та визначення стратегічного напрямку дії, а також вироблення рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності та отримання максимального прибутку.

Не виключенням є сільськогосподарське підприємство ПП «Агрореммаш-Плюс».

Аналіз господарської діяльності підприємства доцільно здійснити за наступними показниками:

- вартість реалізованої продукції;
- виручка від реалізації;
- чистий дохід та прибуток;
- показники використання основних фондів;
- структура операційних витрат тощо.

Інформаційним джерелом для розрахунку показників є фінансова звітність ПП «Агрореммаш-Плюс», що міститься у Додатках Б, В, Г та Д.

Динаміку та темпи приросту показників відображено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» за 2016-2020 роки

№ з/п	Показник, одиниця виміру	Роки					Приріст показників							
		2016	2017	2018	2019	2020	2017/2016		2018/2017		2019/2018		2020/2019	
							абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
1.	Вартість виготовленої продукції, тис. грн.	109620	125684	185689	159620	178935	16064	14,7	60005	47,7	-26069	-14,0	19315	12,1
2.	Виручка від реалізованої продукції, тис. грн.	23960	22000	25000	25500	26700	-1960,0	-8,2	3000,0	13,6	500,0	2,0	1200,0	4,7
3.	Чистий дохід, тис. грн.	20462	18788	21590	22020	23130	-1674,0	-8,2	2802,0	14,9	430,0	2,0	1110,0	5,0
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	4132,4	3799,4	16645,3	4261,8	4582,5	-333	-8,1	12845,9	338,1	-12383,5	-74,4	320,7	7,5
5.	Вартість основних фондів на кінець року, тис. грн.	20800	20200	20301	20411	20499	-600,0	-2,9	101,0	0,5	110,0	0,5	88,0	0,4
6.	Середньооблікова кількість працівників, осіб	108	112	110	98	63	4	3,7	-2	-1,79	-12	-10,9	-35	-35,7
7.	Операційні витрати (тис. грн) в т.ч.	16160	14979,2	16487,3	17713,7	18494,5	-1180,8	-7,3	1508,1	10,1	1226,4	7,4	780,8	4,4
8.	матеріальні затрати	3960	4420	5500	6030	6140	460	11,6	1080	24,4	530	9,6	110	1,8
9.	витрати на оплату праці	3560	3644	3850	4150,1	4482	84	2,4	206	5,7	300,1	7,85	331,9	7,93
10.	відрахування на соціальні заходи	1820	1665,2	1751,3	1830,2	1920,5	-154,8	-8,5	86,1	5,2	78,9	4,5	90,3	4,9
11.	амортизація	820	850	880	900	1002	30	3,7	30	3,5	20	2,3	102	11,3
12.	інші операційні витрати	6000	4400	4506	4803,4	4950	-1600	-26,7	106	2,4	297,4	6,6	146,6	3,1
13.	Продуктивність праці, тис. грн. на 1 особу	1015	1122,2	1688,1	1628,8	2840,2	107,2	10,6	565,9	50,4	-59,3	-3,5	1211,5	74,4

Джерело: складено автором

За результатами розрахунку перелічених вище показників було виявлено наступні факти.

Вартість реалізованої продукції (табл. 2.2) ПП «Агрореммаш-Плюс» щорічно збільшується, окрім 2016 року, там її величина зменшилась у порівнянні з 2015 на 14%. Такі зміни були результатом значних продаж в 2015 році, на фоні якого 2016 рік виявився менш успішним.

Графічно динаміку даного показника зображено на рис. 2.5

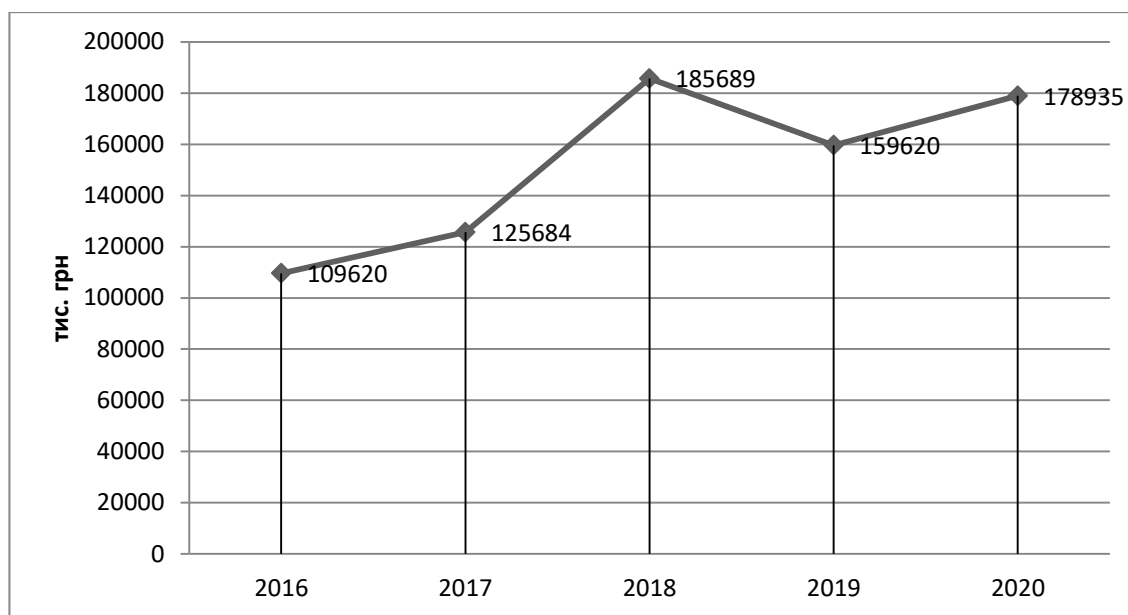


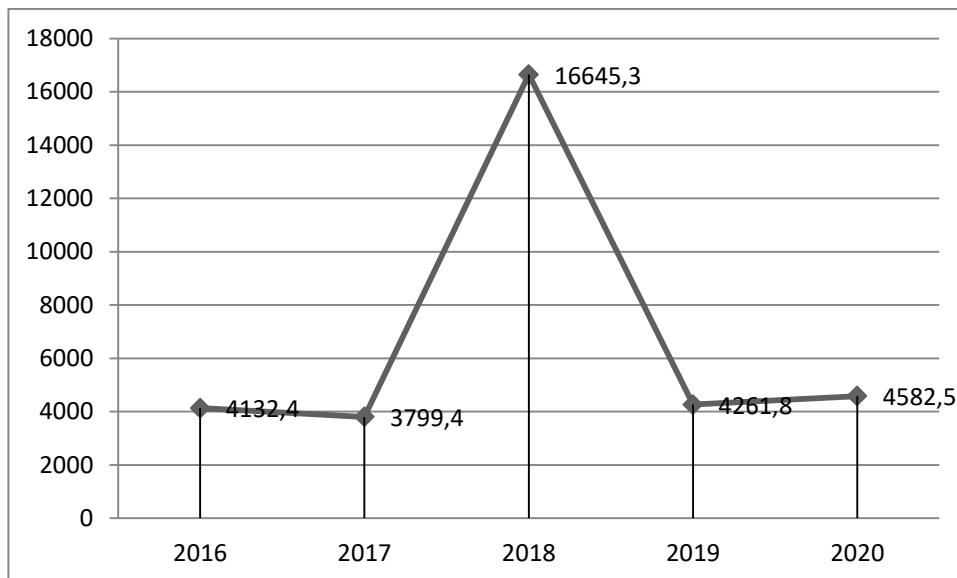
Рис. 2.5. Вартість виготовленої та реалізованої продукції на ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Можливість залишатися на плаву, вчасно реагувати на зміни у ринковому середовищі забезпечує прибутковість підприємства. Оскільки саме прибуток є основним чинником, який безпосередньо впливає на рівень забезпечення фінансування багатьох його програм, пов'язаних з розширенням потужностей, підвищенням якості продукції, зміцненням конкуренції підприємства, тощо [46]. Тому питання про порядок формування прибутку є досить важливим і актуальним. Не виключенням є дослідження даного питання і для ПП «Агрореммаш-Плюс».

Виручка та дохід від реалізованої продукції мали зменшення лише в 2017 році, в останні роки реалізація збільшується.

Зміни стосовно розмірів чистого прибутку на підприємстві відображено на рис. 2.6.



**Рис. 2.6. Чистий прибуток ПП «Агрореммаш-Плюс»
за 2016-2020 рр., тис. грн**

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 2.6 та даних табл. 2.2, динаміка даного показника неоднозначна. В 2017 та 2019 роках мало місце зменшення чистого прибутку. Найбільший ріст прибутку спостерігався в 2018 році і складав 16645,3 тис. грн. В 2019 році зменшення прибутку відбулось у 3,9 разів, перш за все за рахунок придбання додаткового складського приміщення.

Доцільно розглянути причини стрімкого росту прибутку у 2018 році (у 4 рази відносно попереднього року). Так, для 2018 року характерним було:

- високий рівень врожайності;
- збільшення попиту на с/г техніку.

Чистий прибуток, який залишився в розпорядженні ПП «Агрореммаш-Плюс», в кінці року використовується лише за двома напрямками: збільшення власного капіталу та на виплати засновникам підприємства.

Важливо також відзначити тенденції операційних витрат ПП «Агрореммаш-Плюс».

Операційні витрати – це ті фактичні витрати, які необхідно нести для забезпечення нормального (відповідного вимогам користувачів) функціонування об'єкта нерухомості і, отже, для забезпечення його прибутковості [30, с. 148].

Динаміка операційних витрат ПП «Агрореммаш-Плюс» зображено на рис. 2.7. Величина витрат збільшується з кожним роком, окрім 2016 року, де зменшення становило лише 7,3%. Так, за період з 2017 по 2020 роки операційні витрати виросли на 3515 тис. грн.

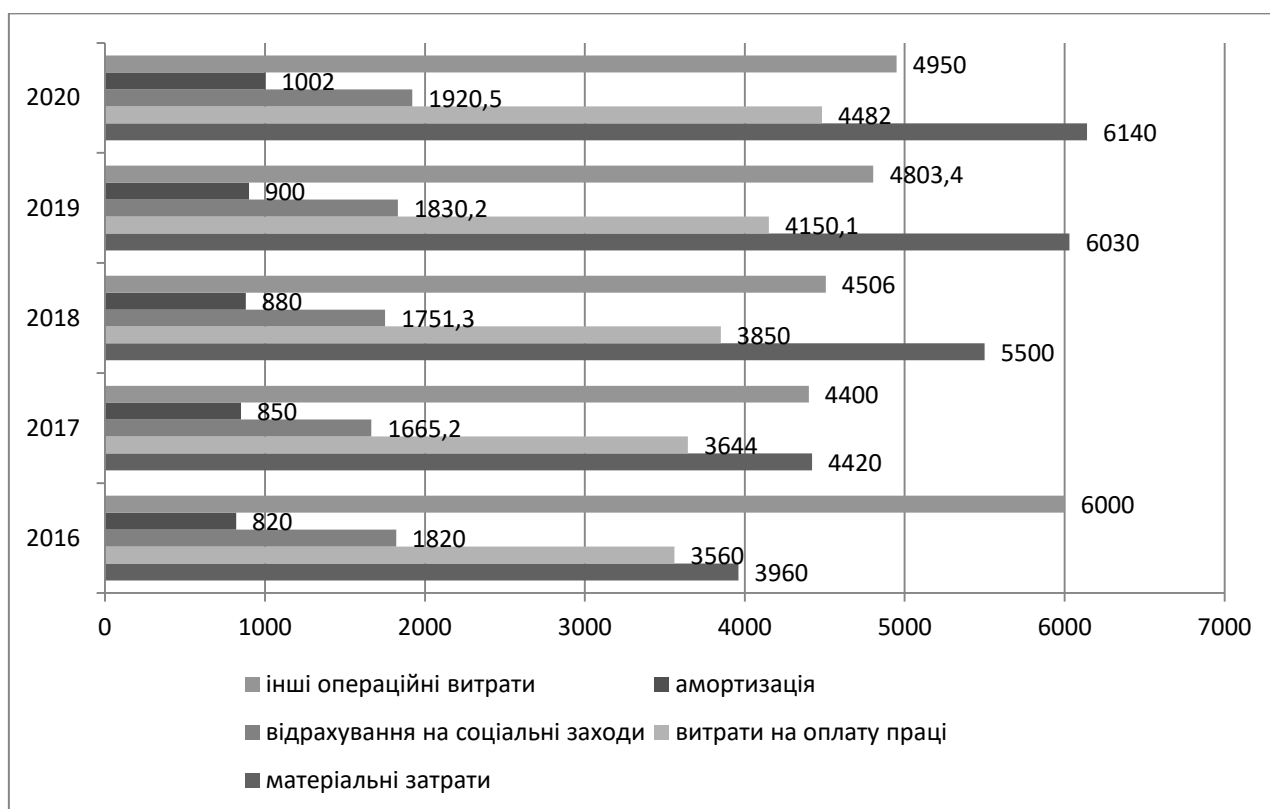


Рис. 2.7. Динаміка операційних витрат ПП «Агрореммаш-Плюс» за 2016-2020 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором

При дослідженні операційних витрат, доцільно проводити оцінку структури витрат.

Операційні витрати підприємства складаються з матеріальних затрат, витрат на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші. Опис специфіки кожної з груп витрат міститься у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Складові операційних витрат підприємств з реалізованої продукції,
робіт, послуг**

Складова	Статистична оцінка
1	2
Матеріальні витрати	Враховується вартість витрачених у виробництві: сировини й основних матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих виробів, палива та енергії, будівельних матеріалів, запасних частин, тари, допоміжних та інших матеріалів, а також вартість виконаних для підприємства робіт і послуг виробничого та невиробничого характеру. У складі показника також ураховується оплата робіт, виконаних підрядниками, витрати, пов'язані з використанням природної сировини.
Амортизація	Враховується сума нарахованої і відображеної в бухгалтерському обліку амортизації всіх основних засобів і нематеріальних активів (включаючи житловий фонд), інших необоротних матеріальних активів
Витрати на оплату праці	Враховується заробітна плата за окладами, тарифами, премії, матеріальна допомога та заохочення, компенсаційні виплати, оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу, інші виплати на оплату праці.
Відрахування на соціальні заходи	Враховуються відрахування, що здійснюються, відповідно до чинного законодавства, на пенсійне забезпечення, на соціальне страхування, страхові внески у зв'язку з безробіттям, відрахування на індивідуальне страхування персоналу підприємства, відрахування на інші соціальні заходи.
Інші операційні витрати	Враховуються витрати операційної діяльності, що пов'язані з реалізацією виробленої продукції (робіт, послуг) і не ввійшли до складу показників, перелічених вище, зокрема витрати на відрядження в межах установлених норм, вартість послуг сторонніх підприємств (зв'язку, транспорту, освіти, охорони здоров'я, з поточного обслуговування та ремонту транспортних засобів, офісної та комп'ютерної техніки тощо), плата за розрахунково-касове обслуговування, сума податків, зборів, обов'язкових платежів (за винятком тих, що пов'язані з використанням природної сировини, та податку на додану вартість, податку на прибуток), утрати від псування цінностей, сума фінансових санкцій (штрафи, пені, неустойки, крім тих, що пов'язані із сплатою податку на додану вартість, податку на прибуток), орендна плата, витрати підприємства з виплати стипендій студентам, які навчаються у навчальних закладах за скеруванням підприємства тощо.

Джерело: [32, с. 315]

Структура операційних витрат відображає частку кожної статті витрат у загальній сукупності.

Так, аналізуючи структуру операційних витрат ПП «Агрореммаш-Плюс», можна вказати на наступні особливості динаміки показників:

- частка матеріальних витрат у 2016 році була найменшою – 25%. Проте наступні 2 роки частка збільшилась на 9%. А в 2020 році зменшилась лише на 1%;
- амортизаційні відрахування відносно стабільні – їх величина коливається в межах 5-6%;
- витрати на оплату праці в середньому за 5 років складають 24% у структурі операційних витрат підприємства;
- відрахування на соціальні заходи також стабільні – їх діапазон 10-11%;
- інші операційні витрати займають вагоме місце у структурі, оскільки включають в себе витрати на реалізацію продукції, а це для підприємства є основною діяльністю. Так в 2016 році вони були найбільшими і складали 37%. В наступних роках спостерігається падіння частки інших операційних витрат на 10%.

Окремої уваги в аналізі господарської діяльності підприємства займає оцінка використання основних фондів.

За даними табл. 2.2, сума основних засобів ПП «Агрореммаш-Плюс» в 2017 році зменшилась на 600 тис. грн., що складає 3%. В наступні роки вартість основних фондів збільшувалась – в середньому на 0,5% кожного року.

Серед показників використання основних фондів важливе місце займають коефіцієнти зносу та придатності основних фондів. Їх величини можна побачити у таблиці 2.4.

Розрахунки говорять про те, що частка придатних основних фондів у 2018 році була найвищою і складала 67,2%. В наступні роки вона дещо зменшувалась, але не суттєво – лише на 2%. Це говорить про те, що частка умовно зношеного обладнання є меншою за частку придатного.

Одним із підрозділів механізму оцінки економічної безпеки є оцінка кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 2.4

Стан основних фондів ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ п/п	Показники, %	2016	2017	2018	2019	2020
1	Коефіцієнт зносу основних фондів	40,4	32,9	32,8	34,8	34,5
2	Коефіцієнт придатності основних фондів	59,6	67,1	67,2	65,2	65,5

Джерело: складено автором

Аналізуючи організаційну структуру підприємства ПП «Агрореммаш-Плюс» було виявлено відсутність спеціальної структурної одиниці, яка б займалась вирішенням кадрових питань. Натомість функції кадровика виконує відділ бухгалтерії, в обов'язки якого входить виключно ведення обліку кадрів. Питаннями набору та розвитку персоналу займається директор ПП «Агрореммаш-Плюс».

Таблиця 2.5

Динаміка середньоспискової чисельності працюючих ПП «Агрореммаш-Плюс» за 2016-2020 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
Середньоспискова чисельність працюючих осіб	108	112	110	98	63
Абсолютне відхилення чол.	-	+4	-2	-12	-35
Темп зростання, %	-	+3,7	-1,8	-10,9	-35,7

Джерело: складено автором

Аналізуючи динаміку середньоспискової чисельності працюючих, бачимо, що чисельність працюючих у ПП «Агрореммаш-Плюс» змінюється в сторону зменшення протягом 2016-2020 рр. Так за 5 років, чисельність зменшилась у 1,7 разів. Найбільшою вона була у 2017 році, а найменшою у 2020-му.

Одним із різновидів структури персоналу є структура за ознаками виконуваних функцій персоналом. В табл. 2.6 наведено кількість керівників,

спеціалістів, молодшого обслуговуючого та допоміжного персоналу на ПП «Агрореммаш-Плюс» по звітних роках

Таблиця 2.6

**Структура персоналу за виконуваними функціями ПП
«Агрореммаш-Плюс» 2016-2020 рр.**

№ з/п	Показник, осіб	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Середньоспискова чисельність працюючих, з них	108	112	106	98	63
2.	Керівники	15	15	14	10	9
3.	Спеціалісти	45	33	28	22	16
4.	Молодший обслуговуючий персонал	14	23	23	28	15
5.	Допоміжний персонал	34	41	41	38	23

Джерело: складено автором

Аналізуючи відображену вище структуру персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» слід зазначити, що у звітному році є тенденція зменшення керівників та спеціалістів порівняно з базовим та минулими роками. Чисельність молодшого обслуговуючого персоналу збільшувався до 2019 року.

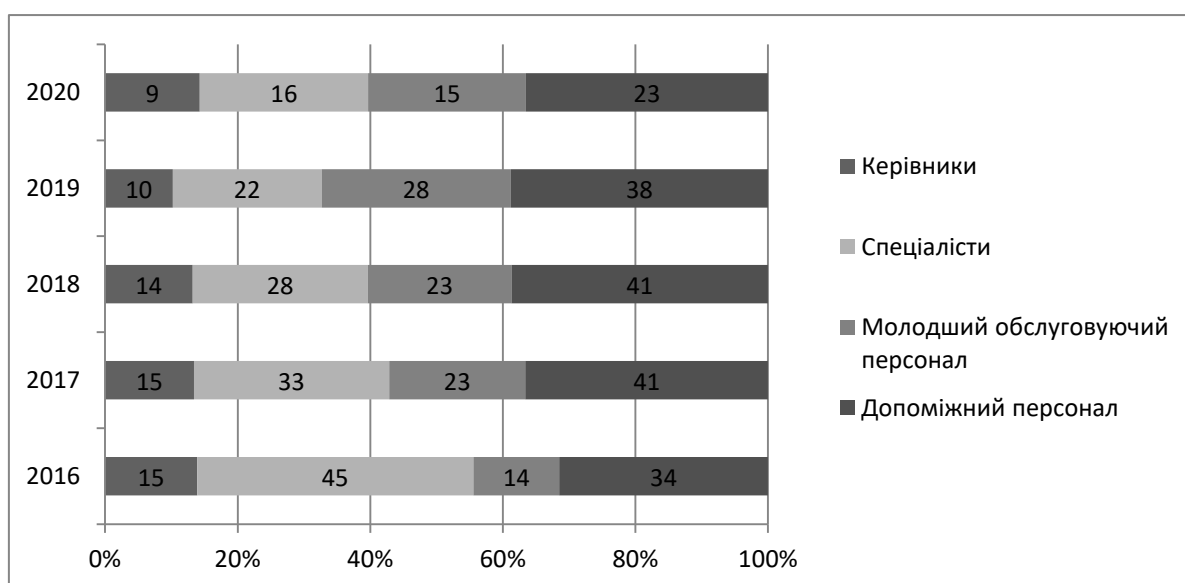


Рис. 2.8. Структур персоналу ПП «Агрореммаш-Плюс» 2016-2020 рр.

Джерело: складено автором

Динаміку структури персоналу за виконуваними функціями зображено на рис. 2.8.

Дані рис. 2.8. свідчать про найбільшу частку спеціалістів та молодшого обслуговуючого персоналу у загальній структурі чисельності працівників ПП «Агрореммаш-Плюс».

Продуктивність праці – показник, який показує скільки тис. грн. виробив або реалізував один працівник.

На рис. 2.9. зображено динаміку продуктивності праці на ПП «Агрореммаш-Плюс».

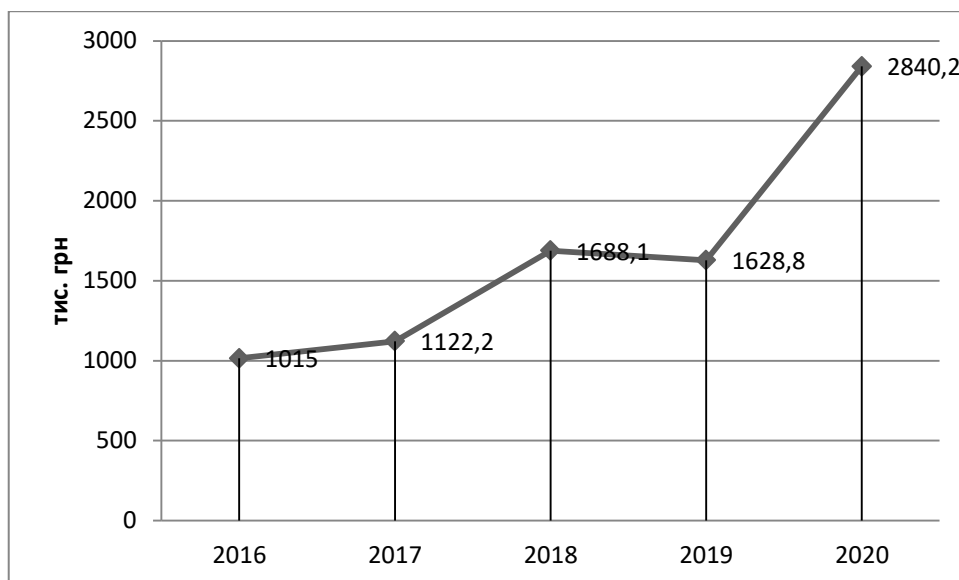


Рис. 2.9. Динаміка продуктивності праці на ПП «Агрореммаш-Плюс» 2016-2020 рр.

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 2.9 продуктивність праці на підприємстві збільшується щороку, що пов'язано із зменшенням кількості працівників.

Таким чином, проаналізувавши основні показники діяльності ПП «Агрореммаш-Плюс» можна зробити наступні висновки. За період з 2016 по 2020 роки економічний стан підприємства відображається у рості таких показників, як виручка від реалізованої продукції, чистий дохід, а також

операційні витрати підприємства. При цьому, кількість працюючих зменшується.

2.4. Оцінка загроз економічній безпеці ПП «Агрореммаш-Плюс»

Стабільність будь-якого суб'єкта господарювання залежить від здатності зберігати свою стійкість на ринку. Саме опір загрозам із зовнішнього середовища створює безпечну атмосферу для здійснення підприємницької діяльності. Тому виявлення та оцінка загроз економічній стабільності підприємства є початковим етапом забезпечення економічної безпеки підприємства.

Одним із методом, що покликаний для оцінки загроз економічній діяльності підприємства є PEST-аналіз.

PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення переважно політичних, економічних, соціальних і технологічних зовнішніх чинників, що впливають на організацію [13].

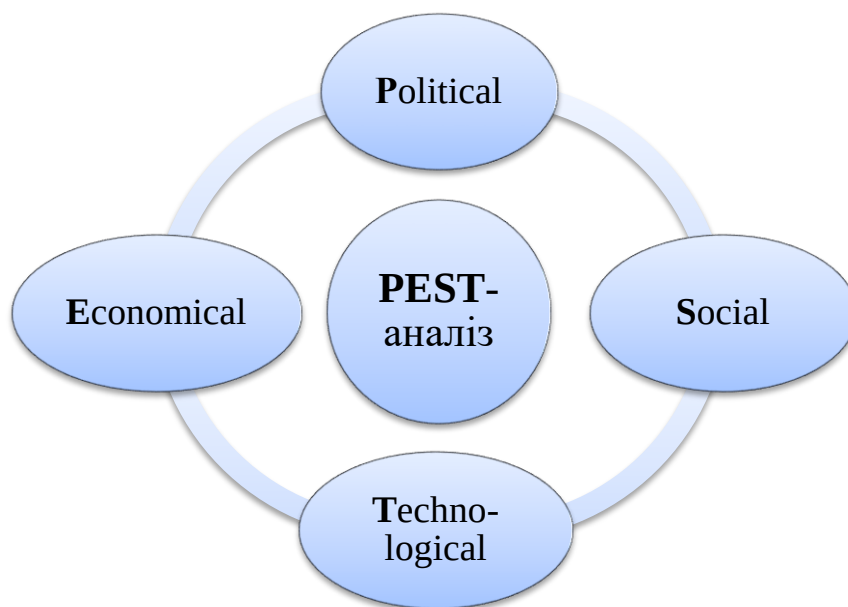


Рис. 2. Сфери дії PEST-аналізу

Джерело: складено автором.

PEST-аналіз торкається факторів зовнішнього впливу та зумовлюються комплексом обставин навколишнього середовища. Увага до них має бути посилена, оскільки їх неможливо змінити або усунути зусиллями організації. Тому доцільно їх відслідковувати, моніторити та здійснювати вчасну протидію [15].

Проведення PEST-аналізу дає можливість зіставити процеси, які відбуваються в регіоні, з напрямками національних та світових тенденцій розвитку, врахувати їх позитивний та негативний вплив на розвиток підприємства [13].

Доцільно зробити PEST-аналіз і для ПП «Агрореммаш-Плюс».

Для визначення факторів впливу зі сторони зовнішнього середовища на підприємство, було використано наукові дослідження в даній сфері, а також дані, отримані в результаті консультацій із керівництвом ПП «Агрореммаш-Плюс».

Аналіз здійснювався у три етапи.

На першому етапі було визначено на підставі зібраної інформації фактори, що впливають на компанію, та здійснено групування їх за чотирьома ознаками: політичні, економічні, соціокультурні та техніко-технологічні.

До факторів політичного спрямування віднесено:

1. Нестабільність політичної ситуації.
2. Швидка зміна законодавчих актів.
3. Ускладнення міжнародних зав'язків із Російською Федерацією.
4. Земельна реформа.
5. Розвинена корупція та рейдерство в сільськогосподарській сфері.
6. Співпраця між виробниками в рамках європейської інтеграції
7. Спрощена система оподаткування для сільськогосподарських товаровиробників.
8. Відсутність дієвої державної стратегії розвитку малого і середнього бізнесу в рамках транскордонного співробітництва

Економічна група включає такі фактори:

1. Ріст темпів інфляції.
 2. Зміна курсів валют.
 3. Звуження можливостей реновацій імпортом обладнання через девальвацію гривні.
 4. Сезонність бізнесу.
 5. Платоспроможність населення.
 6. Дороговартість сільгосптехніки.
 7. Насиченість ринку.
 8. Висока конкуренція.
 9. Зміни споживацької поведінки: збільшується час на покупку товару
 10. Розвиток страхування в аграрній сфері
 11. Ріст попиту та пропозиції на ринку аграрної продукції.
 12. Сприятливі умови кредитування сільськогосподарських підприємств
- До соціокультурних факторів нами було віднесено:

1. Епідеміологічна ситуація у зв'язку із поширенням захворювань, викликаних вірусом COVID-19
 2. Еміграція кваліфікаційних кадрів у країни ЄС.
 3. Наявність закладів вищої освіти в регіоні, що готують фахівців для агропромислового сектору.
 4. Розповсюджене твердження в регіоні, що, ведення фермерського господарства є прибутковим.
 5. Тіньового ринок оренди землі.
 6. Малозабезпеченість населення сільської місцевості
- Техніко-технологічні фактори обумовлені наступними напрямками:
1. Більш модернізовані технології виробництва у закордонних компаній-конкурентів.
 2. Повільне впровадження міжнародних стандартів якості.
 3. Розвинені сучасні технології інтерне-продаж.
 4. Доступність земельних ділянок для проведення досліджень в полевих умовах.

5. Активність та розвиток науково-технічних досліджень техніки, грантів тощо.

Проведений PEST- аналіз факторів зовнішнього впливу на розвиток ПП «Агрореммаш-Плюс» засвідчує, що існуючі загрози щодо політичних, економічних, соціальних та науково-технічних факторів не сприяють його розвитку, у тому числі як єдиної, цілісної, збалансованої, інтегрованої системи.

На другому етапі відбулося визначення рівня впливу кожного фактору на компанію. Для цього було обрано експертну комісію у кількості п'яти осіб - менеджерів ПП «Агрореммаш-Плюс», серед яких:

1. Начальник планово-економічного відділу.
2. Головний бухгалтер.
3. Начальник відділу продажів.
4. Начальник виробничого підрозділу.
5. Юрист.

Для експертів було підготовлено опитувальний лист, в якому їх попросили оцінити:

- вагомість кожного фактору за п'ятибальною шкалою, де: 1 – мінімальний вплив, а 5 – максимальний вплив фактору;
- ймовірність зміни кожного фактору за трибальною шкалою, де
0 – у майбутньому фактор перестане існувати/чинити вплив,
1 – фактор не зміниться найближчим часом,
2 – фактор посилиться найближчим часом.

На третьому етапі здійснюється обробка даних, занесення їх у таблицю (див. табл. 2.7), прорахунок середніх значень та середньозважене по кожному фактору з урахуванням прогнозу змін.

Таблиця 2.7

Експертна оцінка факторів PEST, що чинять вплив на економічний стан ПП «Агрореммаш-Плюс»

Фактори PEST		Зовнішні фактори					Серед- нє зна- чення	Зміна фактору					Серед- нє зна- чення	Серед- нєзва- жене
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Політичні														
1.	Нестабільність політичної ситуації.	3	2	3	3	2	2,6	0	1	0	2	0	0,6	1,56
2.	Швидка зміна законодавчих актів.	3	1	4	3	2	2,6	0	2	0	1	0	0,6	1,56
3.	Ускладнення міжнародних зав'язків із Російською Федерацією.	2	1	2	3	1	1,8	0	0	0	0	1	0,2	0,36
4.	Земельна реформа.	3	4	5	4	5	4,2	2	1	2	1	1	1,4	5,88
5.	Розвинена корупція та рейдерство в с/г сфері.	2	3	4	2	5	3,2	2	2	1	1	1	1,4	4,48
6.	Співпраця між виробниками в рамках європейської інтеграції	1	2	3	2	1	1,8	0	1	0	0	0	0,2	0,36
7.	Спрощена система оподаткування для с/г товаровиробників.	3	5	3	5	4	4	2	2	1	2	2	1,8	7,2
8.	Відсутність дієвої державної стратегії розвитку малого і середнього бізнесу в рамках транскордонного співробітництва	4	4	4	4	5	4,2	1	1	1	1	2	1,2	5,04
Економічні														
9.	Ріст темпів інфляції.	3	4	3	2	3	3	2	1	2	2	2	1,8	5,4
10.	Зміна курсів валют.	3	4	2	4	3	3,2	1	1	1	1	1	1	3,2
11.	Звуження можливостей реновацій імпортним обладнанням через девальвацію гривні.	1	2	1	1	3	1,6	1	0	1	0	1	0,6	0,96
12.	Сезонність бізнесу.	4	3	4	4	4	3,8	1	1	1	1	1	1	3,8
13.	Платоспроможність населення.	2	2	2	3	3	2,4	1	2	1	2	1	1,4	3,36

Продовження табл. 2.7

1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
14.	Дороговартість сільгосптехніки.	2	3	2	2	3	2,4	2	1	1	1	1	1,2	2,88
15.	Насиченість ринку.	3	3	4	2	4	3,2	2	2	1	2	1	1,6	5,12
16.	Висока конкуренція.	4	1	2	3	3	2,6	2	2	2	1	2	1,8	4,68
17.	Зміни споживацької поведінки: збільшується час на покупку товару	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	1,8	3,6
18.	Розвиток страхування в аграрній сфері	1	1	2	3	4	2,2	2	2	2	2	2	2	4,4
19.	Ріст попиту та пропозиції на ринку аграрної продукції.	1	2	3	2	2	2	1	1	2	1	1	1,2	2,4
20.	Сприятливі умови кредитування с/г підприємств	2	2	3	4	4	3	1	1	1	1	1	1	3
Соціокультурні														
	Епідеміологічна ситуація у зв'язку із поширенням захворювань, викликаних вірусом COVID-19	3	3	4	3	5	3,6	1	1	0	1	0	0,6	2,16
	Еміграція кваліфікаційних кадрів у країни ЄС.	5	4	4	3	1	3,4	1	1	1	2	1	1,2	4,08
	Наявність закладів вищої освіти в регіоні, що готують фахівців для агропромислового сектору.	2	1	1	2	3	1,8	1	1	1	0	0	0,6	1,08
	Розповсюджене твердження в регіоні, що, ведення фермерського господарство є прибутковим.	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2
	Тіньового ринок оренди землі.	3	2	3	1	2	2,2	1	2	1	2	2	1,6	3,52
	Малозабезпеченість населення сільської місцевості	1	3	1	4	4	2,6	1	1	2	1	2	1,4	3,64
Техніко-технологічні														
27.	Модернізовані технології виробництва у закордонних компаній-конкурентів.	3	3	2	4	1	2,6	1	1	1	2	1	1,2	3,12
28.	Повільне впровадження міжнародних стандартів якості.	2	2	1	3	1	1,8	0	0	0	0	1	0,2	0,36
29.	Розвинені сучасні технології інтернет-продаж.	3	2	4	5	2	3,2	2	2	1	2	2	1,8	5,76
30.	Доступність земельних ділянок для проведення досліджень в польових умовах.	1	1	1	2	1	1,2	1	1	0	1	1	0,8	0,96
31.	Активність та розвиток НТ досліджень техніки, грантів тощо.	2	1	5	2	1	2,2	2	2	1	2	1	1,6	3,52

Джерело: складено автором

Четвертий етап заключається у зведенні даних у матричний формат, де фактори розміщуються у порядку спадання – табл. 2.8 .

Таблиця 2.8

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища

ПП «Агрореммаш-Плюс»

Політичні	Од.	Економічні	Од.
1	2	3	4
Спрощена система оподаткування для сільськогосподарських товаровиробників.	7,2	Ріст темпів інфляції.	5,4
Земельна реформа.	5,88	Насиченість ринку.	5,12
Відсутність дієвої державної стратегії розвитку малого і середнього бізнесу в рамках транскордонного співробітництва	5,04	Висока конкуренція.	4,68
Розвинена корупція та рейдерство в сільськогосподарській сфері.	4,48	Розвиток страхування в аграрній сфері	4,4
Нестабільність політичної ситуації.	1,56	Сезонність бізнесу.	3,8
Швидка зміна законодавчих актів.	1,56	Зміни споживацької поведінки: збільшується час на покупку товару	3,6
Ускладнення міжнародних зав'язків із Російською Федерацією.	0,36	Платоспроможність населення.	
Співпраця між виробниками в рамках європейської інтеграції	0,36	Зміна курсів валют.	3,2
		Сприятливі умови кредитування сільськогосподарських підприємств	3
		Дороговартість сільгосптехніки.	2,88
		Ріст попиту та пропозиції на ринку аграрної продукції.	2,4
		Звуження можливостей реновацій імпортним обладнанням через девальвацію гривні.	0,96
Соціокультурні		Техніко-технологічні	
Еміграція кваліфікаційних кадрів у країни ЄС.	4,08	Розвинені сучасні технології інтерне-продаж.	5,76
Малозабезпеченість населення сільської місцевості	3,64	Активність та розвиток науково-технічних досліджень техніки, грантів тощо.	3,52
Тіньовий ринок оренди землі.	3,52	Модернізовані технології виробництва у закордонних компаній-конкурентів	3,12
Епідеміологічна ситуація у зв'язку із поширенням захворювань, викликаних вірусом COVID-19	2,16	Доступність земельних ділянок для проведення досліджень в полевих умовах	0,96

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Розповсюджене твердження в регіоні, що, ведення фермерського господарство є прибутковим	2	Повільне впровадження міжнародних стандартів якості.	0,36
Наявність закладів вищої освіти в регіоні, що готують фахівців для агропромислового сектору.	1,08		

Джерело: складено автором.

Дослідження факторів зовнішнього впливу на діяльність ПП «Агрореммаш-Плюс» дозволило визначити найбільш вагомі загрози на думку експертів-менеджерів підприємства. Так, серед них:

- система оподаткування для сільськогосподарських товаровиробників;
- земельна реформа;
- відсутність дієвої державної стратегії розвитку малого і середнього бізнесу в рамках транскордонного співробітництва
- ріст темпів інфляції.
- насиченість та висока конкуренція на ринку товарів сільськогосподарського машинобудування;
- еміграція кваліфікованих кадрів у країни ЄС;
- тіньовий ринок оренди землі;
- розвиток сучасних технологій інтерне-продажів.
- малозабезпеченість населення сільської місцевості;
- більш модернізовані технології виробництва у закордонних компаній-конкурентів;
- активність та розвиток науково-технічних досліджень техніки, грантів тощо.

Визначення найбільш впливових факторів, що створюють загрозу економічній безпеці ПП «Агрореммаш-Плюс» дає можливість сформулювати стратегію розвитку підприємства, відповідно по кожному напрямку, що включає найбільш «виграшні» дії у відповідь на сигнали зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПП «АГРОРЕММАШ-ПЛЮС»

3.1. Формування механізму забезпечення економічної безпеки через систему антикризового управління

Безпека є обов'язковою умовою розвитку будь-якої сфери господарювання. Економічна стабільність можлива лише за умов безперешкодної діяльності, коли підприємство чинить опір негативним чинникам зі сторони зовнішнього чи внутрішнього середовища.

Якщо дана потреба не реалізується, то мають місце зниження ефективності, звуження ресурсної бази, поглиблення соціально-економічних протиріч між суб'єктами-учасниками економічних відносин [39]. Криза та банкрутство підприємства наступають у випадку слабкої оборони або недосконалої системи збереження економічної стабільності підприємства.

Важливою складовою системи забезпечення економічної безпеки підприємства є антикризове управління, яке має за мету – встановити управління, яке здатне передбачити, попередити, подолати та знизити ймовірність виникнення фінансової кризи на підприємстві і одночасно утримувати його фінансову стійкість та стабільний розвиток [39].

Антикризове управління – це процес здійснення заходів виходу з кризи, профілактики кризи, прогнозування кризи, який враховує своєчасну діагностику кризової ситуації, аналіз причин її виникнення, визначення системи заходів щодо функціонування в кризових умовах, розробку плану виходу з неї, підбір превентивних заходів для недопущення кризових явищ у майбутньому [1].

Оздоровлення фінансово-економічного стану підприємства є складовою частиною системи управління кризовими станами та передбачає цільовий вибір найбільш ефективних засобів, стратегій та тактик, які є специфічними для

кожної конкретної ситуації та окремого підприємства. У зв'язку з цим не існує універсального набору заходів для боротьби із небезпекою. Проте, вивчаючи досвід підприємств, що опинялися у кризових ситуаціях, науковцям вдалося сформулювати деякі загальні, обов'язкові для кожної організації процедури.

За характером цих заходів можна виділити два найпоширеніші види тактик антикризового управління, що дозволяють подолати кризову ситуацію – це захисна та наступальна.

Перша тактика заснована на проведенні «економних» заходів, основою яких є скорочення всіх витрат, пов'язаних з виробництвом та збутом, кількістю основних фондів та працівників організації, що веде до скорочення виробництва в цілому. Така тактика застосовується при дуже несприятливих умовах, що сталися у зовнішньому та/або внутрішньому середовищі та неможливості надати адекватної відповіді.

Захисна тактика є носить тимчасовий характер, тоді її можна буде вважати ефективною. Більш тривала економія ресурсних можливостей підприємства призводить до банкрутства.

Характерними оперативним заходами, притаманними захисній тактиці є:

- усунення збитків;
- скорочення витрат;
- виявлення внутрішніх резервів;
- кадрові перестановки, суміщення обов'язків працівників;
- зміцнення дисципліни;
- залагодження справ з кредиторами (відстрочення боргів) та постачальниками тощо.

Інша тактика, яка застосовується підприємствами у випадку кризи – це наступальна. Вона є більш ефективною, оскільки має ознаки стратегічного планування. Паралельно із економією ресурсів, підприємство використовує політику активного маркетингу, що передбачає:

- пошук шляхів виходу на нові ринки збуту;

- модифікація продукту, що виробляється, або розширення видів послуг, робіт;
- спрощене, більш лаконічне (дешеве) пакування;
- перегляд політики ціноутворення;
- вдосконалення виробництва за рахунок його модернізації;
- зниження собівартості;
- розширення кола постачальників та споживачів;
- оновлення основних фондів або більш раціональне використання вже діючих;
- впровадження перспективних технологій;
- скорочення часу роботи працівників.

Відповідно до нової стратегії переглядаються виробничі програми та маркетингова концепція, яка бере курс на зміцнення позицій організації, завоювання нових сегментів ринку, оновлення номенклатури продукції, що випускається. Все це знаходить відображення в оновленні фінансової, маркетингової, технічної, інформаційної та інвестиційної програм, які дозволяють знайти шлях до фінансової стабільності підприємства.

Здійснення процесу антикризового управління на ПП «Агрореммаш-Плюс» відображається у порядку виконання певних дій. Їх послідовність доцільно дотримуватися і на ПП «Агрореммаш-Плюс» (див. рис. 3.1).

На першому етапі відбувається діагностика фінансово-економічного стану підприємства а також прорахунок потенційних загроз зі сторони зовнішнього середовища, що провокують кризовий стан або банкрутство.

На цьому етапі аналітична група, у складі якої знаходиться директор підприємства, головний бухгалтер, начальник відділу продажів та планово-економічного відділу, проводять дослідження за наступними напрямками [38]:

- комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності та фінансово-майновий стан підприємства;

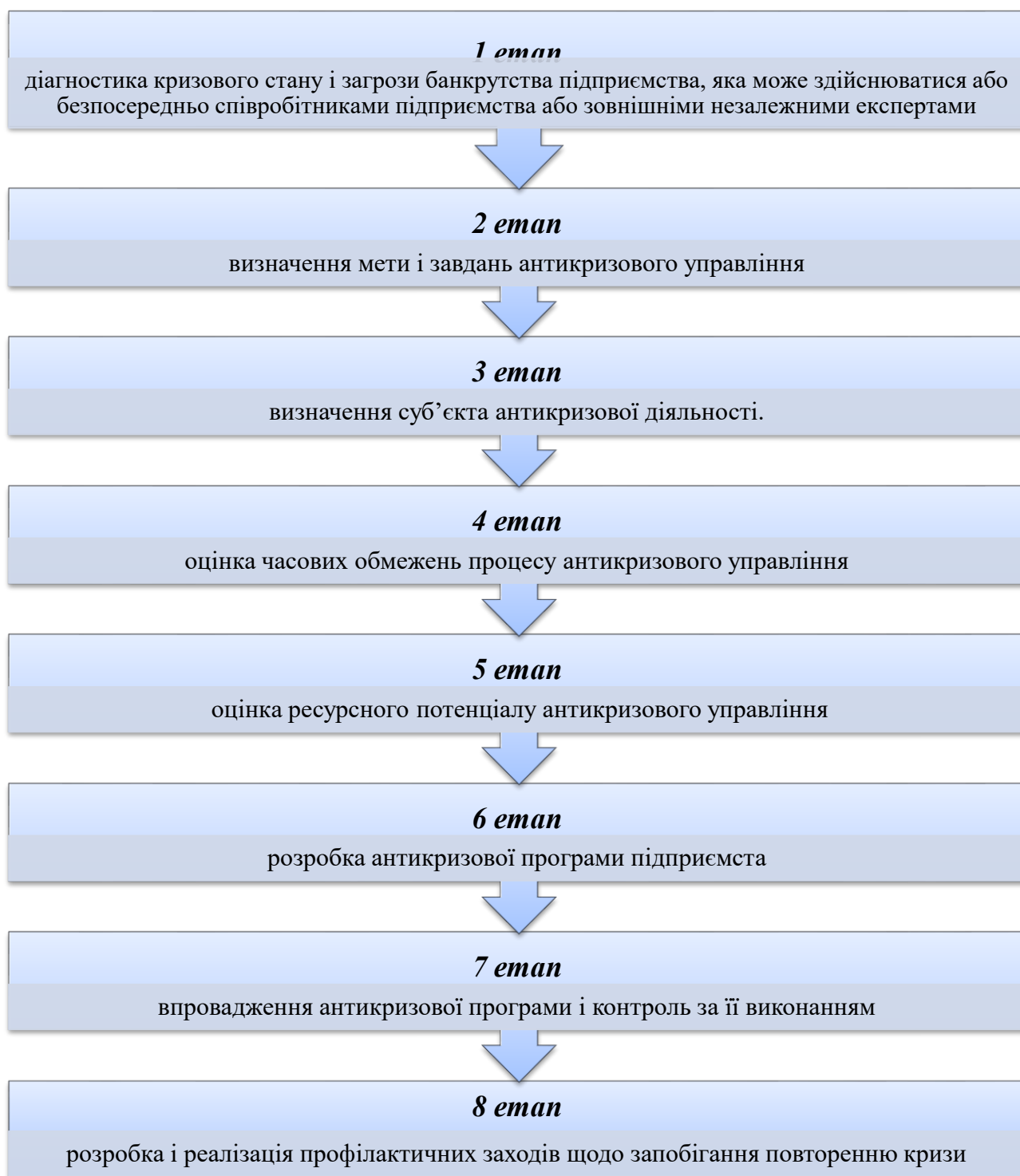


Рис. 3.1 Етапи антикризового управління ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором на основі [38].

- динаміку таких показників як обсяг виробництва та реалізації продукції (робіт, послуг), доходів, витрат, прибутку активів та капіталу);
- оцінка якісних показників діяльності, до складу яких входять наступні: рентабельність, ліквідність, коефіцієнти оборотності, дебіторської та

кредиторської заборгованості, фінансової стійкості та незалежності підприємства);

- визначити причини, розміри та періодичність виникнення дефіциту грошових коштів;

- визначити обсяг, структуру і час погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;

- з'ясування причини виникнення кризової ситуації та поглиблення кризи розвитку підприємства;

- оцінити масштаб ймовірних або реальних збитків;

- провести оцінку ймовірності банкрутства підприємства;

- здійснити аналіз і прогнозування розвитку ринкової ситуації для визначення сприятливості зовнішнього середовища для подолання кризи;

- оцінити резервні можливості підприємства щодо локалізації кризи та мінімізації наслідків від неї.

Оцінку фінансово-економічного стану ПП «Агрореммаш-Плюс» здійснено із використанням наступних коефіцієнтів:

- оборотності активів;
- оборотності дебіторської заборгованості;
- оборотності кредиторської заборгованості;
- оборотності матеріальних запасів;
- оборотності власного капіталу;
- фінансової стійкості;
- швидкої ліквідності;
- абсолютної ліквідності.

Коефіцієнти оборотності це називають показниками ділової активності підприємства. Дані показники розраховано із використанням фінансової звітності ПП «Агрореммаш-Плюс» та занесено у табл. 3.1.

Коефіцієнт оборотності активів показує:

- якщо підприємство промислове: скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку;

- якщо підприємство торгівельне: скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів.

Таблиця 3.1

Показники ділової активності ТОВ «ТДК»

№ п/ п	Коефіцієнт	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Оборотності активів	0,63	0,59	0,38	0,79	0,66
2.	Оборотності матеріальних запасів	28,53	25,25	28,70	28,92	29,49
3.	Оборотності дебіторської заборгованості	2,73	2,33	13,93	2,38	2,41
4.	Оборотності кредиторської заборгованості	10,22	5,37	28,92	5,12	4,77
5.	Оборотності власного капіталу	0,05	0,05	0,30	0,01	0,01

Джерело: складено автором.

Для ПП «Агрореммаш-Плюс» обидва варіанти є припустимими, оскільки підприємство здійснює виробництво, а також реалізацію агротехніки.

Коефіцієнт оборотності активів демонструє на скільки швидко відбувається оборот сукупного капіталу підприємства. Динаміку даного по ПП «Агрореммаш-Плюс» показника відображено на рис. 3.2.

Дані таблиці 3.1 та рис. 3.2. свідчать про нерівномірний рух коефіцієнта оборотності активів. Найкращим був результат 2019 року, що демонструє найбільшу частку реалізованих товарів та виробленої продукції на кожен гривню виробництва (реалізації). У 2020 році показник зменшився на 0,13, що

свідчить про збільшення суми активів та зменшення чистого доходу підприємства.

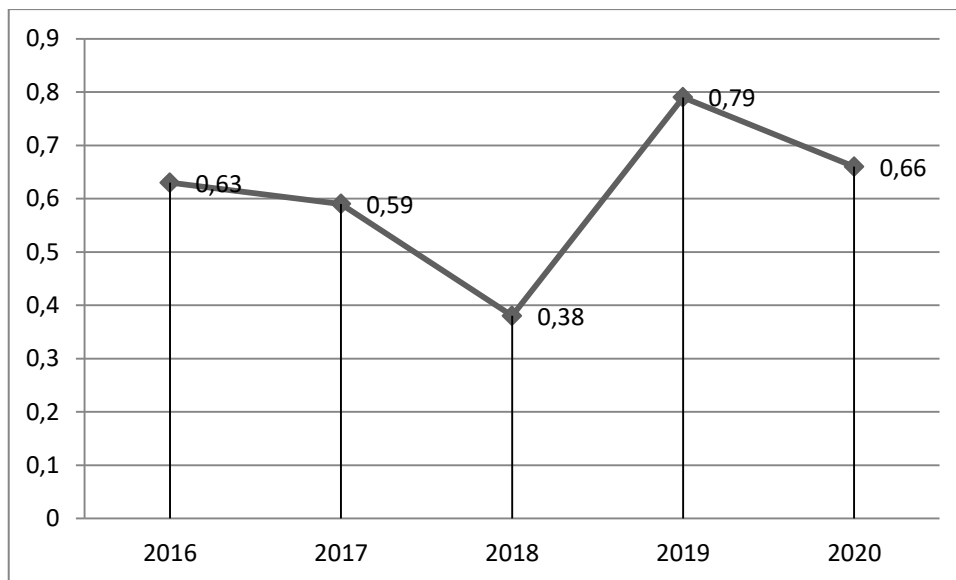


Рис. 3.2. Динаміка коефіцієнта оборотності активів

ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Наступним показником ділової активності є коефіцієнт оборотності запасів, який відображає швидкість реалізації товарних запасів. Іншими словами – показує число оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства за період, що аналізується. Даний показник як відношення операційної собівартості реалізованої продукції до середніх за період залишків запасів.

Так, на ПП «Агрореммаш-Плюс» оборотність товарно-матеріальних запасів щороку збільшується. Якщо в 2016 році показник складав 28,5 оборотів, то в 2020 році – 29,5, що на 1 оберт більше.

Аналіз кредиторської та дебіторської заборгованості є важливим елементом оцінки фінансово-економічного стану підприємства, оскільки представляє собою борговий стан і безпосередньо характеризує рівень економічної рівноваги підприємства.

Дебіторська заборгованість виникає в результаті розриву у часовому вимірі між реалізацією товару й надходженням оплати за нього. Виходячи з цього, чим менше період такого розриву, тим скоріше підприємство отримує

грошові надходження за виконану роботу. Відповідно, чим більше величина коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості, тим краще.

З іншого боку, надання покупцям товарного кредиту є одним з інструментів стимулювання збуту, тому важливо знайти оптимальну тривалість кредитного періоду.

Аналіз коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості на ПП «Агрореммаш-Плюс» показав, що середній оборот дебіторської заборгованості складає 4 рази на рік. При цьому, важливо звернути увагу на різкий скачок даного показника у 2018 році. В цьому році коефіцієнт виріс майже у 7 разів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості і показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству [28].

Оцінка кредиторської заборгованості ПП «Агрореммаш-Плюс» продемонструвала нерівномірну динаміку показника оборотності. Так, якщо в 2016 році коефіцієнт становив 10,2 рази, то в 2020-му на 2,2 рази менше. При цьому в 2018 році спостерігався значний ріс коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості аж до 28,9 обертів. Це означає, що майже 29 разів підприємство погасило свої зобов'язання перед постачальниками, підрядниками і т.д. протягом періоду дослідження.

Порівняння оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості ПП «Агрореммаш-Плюс» міститься на рис. 3.3.

Як видно з рис. 3.3. суми кредиторських зобов'язань вище за дебіторські і це говорить про те, що підприємство використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій [22].

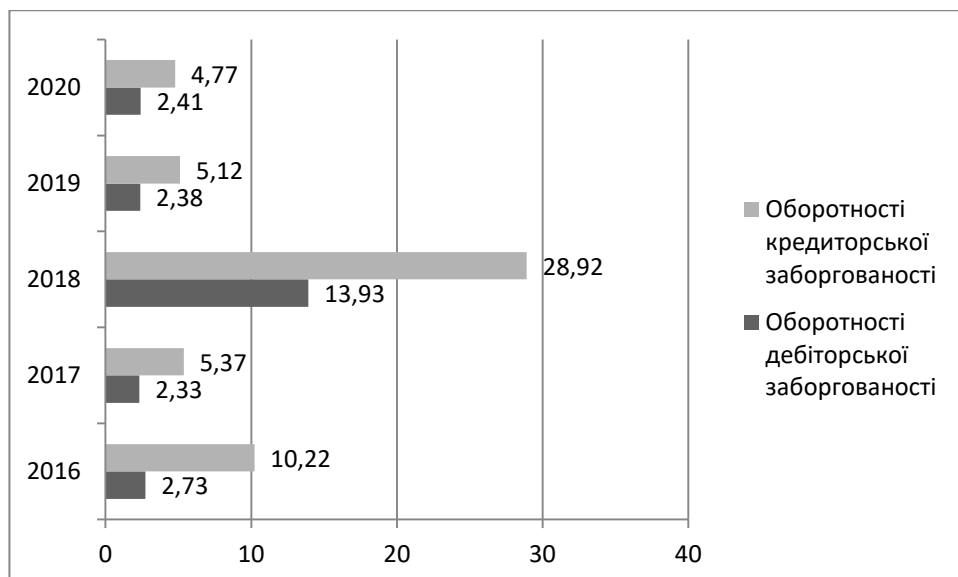


Рис. 3.3. Коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Коефіцієнт оборотності власного капіталу також відносить до групи показників ділової активності і вказує на те, скільки товарів та послуг було продано на кожну гривню залучених від власників коштів.

На ПП «Агрореммаш-Плюс» вказаний вище коефіцієнт має дуже низьке значення, найбільше з яких – 0,3 (показник 2018 року), в інших роках значення сягнули 0,05 і 0,01.

У динаміці коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшується, що дає можливість стверджувати про нераціональне використання власного капіталу підприємства. На думку Кобилецького В.Р., вирішення питання низької оборотності власного капіталу може бути реалізованим виходячи з поточних цілей розвитку. Якщо підприємство знаходиться на ринку без перспектив подальшого зростання, то виведення частини власного капіталу в інтересах інвесторів дозволить підвищити значення показника [22]. Для підвищення оборотності власного капіталу ПП «Агрореммаш-Плюс» доцільно працювати в напрямку розширення ринків збуту та пошуку нових каналів реалізації.

Аналіз фінансової стабільності підприємства можливий при розрахунку коефіцієнта фінансової стійкості. Даний показник є індикатором успішності підприємства та демонструє його здатність бути платоспроможним.

Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується шляхом відношення суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань до величини валюти балансу. Коефіцієнт відображає, яка частина активу фінансується за рахунок стійких джерел, а саме долю тих джерел фінансування, які підприємство може використовувати довгий час у своїй діяльності.

На рис. 3.4 відображається коливання коефіцієнта стійкості ПП «Агрореммаш-Плюс».

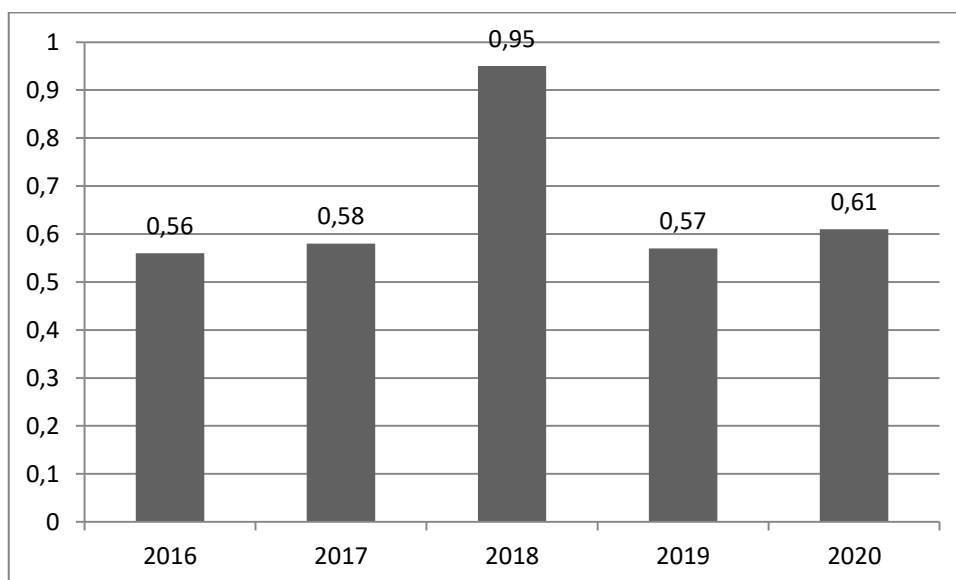


Рис. 3.4. Динаміка коефіцієнта стійкості ПП «Агрореммаш-Плюс»

Джерело: складено автором

Протягом 2016-2020 років досліджуваний показник (див. рис. 3.4) рухався відносно рівномірно і в середньому складав 0,58 од. Проте в 2018 році стався різкий стрибок і коефіцієнт виріс на 64%. Лише в цьому році коефіцієнт наблизився до нормативного (рекомендованого) значення. Всі інші роки показник не відповідає нормативам, що ж негативною тенденцією.

Низькі показники говорять про велику ймовірність банкрутства ПП «Агрореммаш-Плюс».

Коефіцієнт покриття (або загальної ліквідності) є також важливим показником платоспроможності підприємства. Розрахувати його можна шляхом співвідношення усіх поточних активів, за винятком витрат майбутніх періодів (третій розділ активу) до короткострокових зобов'язань. Необхідність розрахунку коефіцієнта покриття також заключається в тому, що він характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року.

За період 2016-2020 рр. показник покриття на ПП «Агрореммаш-Плюс» в середньому складає 0,32. Рекомендоване значення – більше одиниці.

За-для оцінки фінансової стабільності розраховують показники швидкої (термінової) та абсолютної (повної) ліквідності. Їх динаміка зображена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Коефіцієнти ліквідності ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ п/ п	Коефіцієнти	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Швидкої ліквідності	0,27	0,25	0,27	0,26	0,26
2.	Абсолютної ліквідності	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01

Джерело: складено автором.

Коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності на ПП «Агрореммаш-Плюс» знаходяться за межами рекомендованих (0,5-1), що свідчить про фінансову слабкість підприємства та низькі шанси вчасної сплати своїх зобов'язань.

Отже, аналіз показників фінансово-економічного стану ПП «Агрореммаш-Плюс» дозволяє зробити наступний висновок. Такі показники, як коефіцієнт фінансової стійкості, а також ліквідності (загальної, швидкої та абсолютної) не відповідають нормативним значенням, а інші – відображають нестабільну ситуацію.

На основі проведених досліджень формується підґрунтя для планування заходів виходу з кризового стану. Від рівня адекватності та реалістичності аналізу залежить точність прогнозів та ефективність проведених заходів.

Другий етап передбачає визначення мети і окреслення завдань антикризового управління.

На базі результатів проведеної на попередньому етапі діагностики визначається глибина кризи, відповідно до чого формуються генеральна мета та завдання антикризового управління.

Особливості управління підприємством в період фінансової нестабільності передбачає постановку нових задач. Їх перелік міститься на рис.

3. Варто враховувати, що в даний період до менеджерів та працівників висуваються вимоги: бути мобілізованими, швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, оперативно приймати рішення тощо.

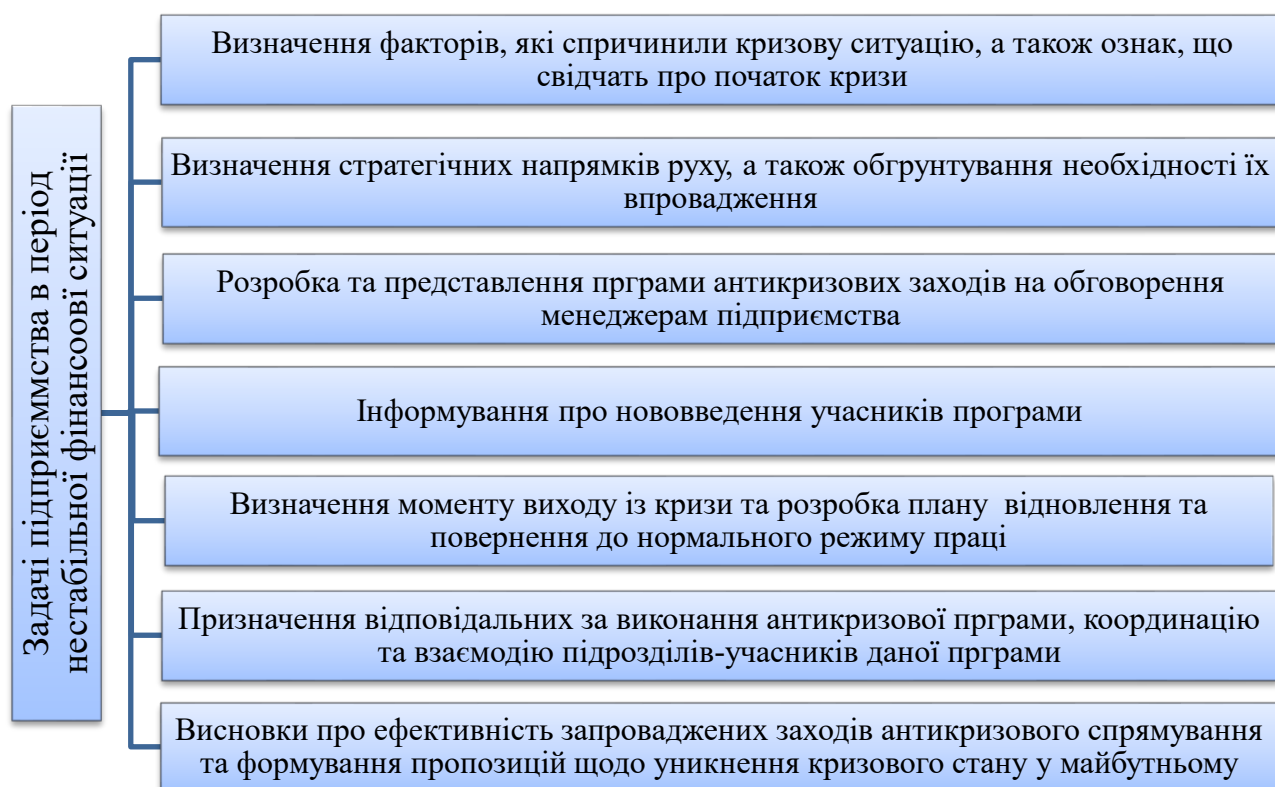


Рис. 3. 5. Спектр задач, що покладаються на ПП «Агрореммаш-Плюс» в період кризової ситуації

Джерело: складено автором

Третій етап присвячено визначенню суб'єкта антикризової діяльності, тобто особу, на яку покладається відповідальність за розробку і реалізацію антикризових заходів, координацію роботи всіх учасників проєкту, а також відповідальність за результати та наслідки проведення антикризових процедур.

На четвертому етапі проводиться встановлення чітких часових норм та обмежень процесу антикризового управління. Вони визначаються тривалістю періоду від першого дня, коли почалося стрімке падіння фінансово-економічних показників або коли почали входити в дію антикризові заходи, і до порушення справи про банкрутство і адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва.

П'ятий етап – оцінка потенціалу ресурсного забезпечення підприємства. Ресурси, на які треба загострити увагу – це кадрові, технічні, технологічні, інформаційні, фінансові, ресурси маркетингу, організаційної структури системи тощо. На даному етапі відбувається пошук потенційних можливостей шляхом раціонального використання ресурсів підприємства. При цьому використання резервних можливостей підприємства є тимчасовим, оскільки тривале їх застосування може привести до виснаження ресурсного потенціалу підприємства.

Таблиця 3.3

Методика розробки антикризової програми

Характеристики антикризової програми	Типи антикризового управління		
	превентивне	реактивне	посткризове
1	2	3	4
1. Мета	вихід з нестабільного стану і недопущення подальшого банкрутства		
2. Завдання	діагностика ризику розгортання кризи і прогноз її наслідків	оцінка масштабів кризи і її фази	перегляд сильних і слабких сторін за нових умов господарювання
3. Основні розділи антикризової програми	продукція, ресурси, ринки збуту, організація виконання		

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
4. Складові діагностики стану підприємства	майновий стан, фінансова стійкість, ліквідність і платоспроможність, рентабельність і ділова активність, інноваційний потенціал		
5. Методи планування інноваційних заходів	сценарний підхід (оптимістичний, песимістичний, найбільш очікуваний сценарії); стратегічний контролінг		

Джерело: складено автором на основі [56].

На шостому етапі відбувається розробка антикризової програми підприємства, яка являє собою обґрунтовану сукупність заходів, що мають бути вжиті для досягнення визначених цілей та задач антикризового управління.

Ключовим елементом та головним інструментом здійснення антикризового управління є програма антикризових заходів, або ж антикризова програма. Вона являє собою плановий документ, що встановлює цілі і завдання, доцільні для досягнення у коротко- або довгостроковому періоді, а також методи їх реалізації та відповідальні особи [56].

Відповідно до визначених раніше загроз ПП «Агрореммаш-Плюс» із зовнішнього середовища розробляються основні антикризові заходи. Їх сукупність наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Антикризові заходи ПП «Агрореммаш-Плюс»

№ з/п	Загроза	Заходи
1	2	3
1.	Система оподаткування для сільськогосподарських товаровиробників земельна реформа	Створення сприятливих умов для покупки с/г техніки, наприклад, вдосконалення механізму розстрочки
2.	Відсутність дієвої державної стратегії розвитку малого і середнього бізнесу в рамках транскордонного співробітництва	Підвищення рівня інформованості підприємств-клієнтів про існування державних програм щодо спрощеної системи оподаткування виробників сільськогосподарської продукції, а також податкових компенсацій та пільгових кредитів

Продовження табл. 3.4

1	2	3
3.	Ріст темпів інфляції	Страхування витрат підприємства у випадку роста інфляції та різких коливань іноземних валют
4.	Насиченість та висока конкуренція на ринку товарів сільськогосподарського машинобудування	1. Проведення маркетингових досліджень щодо виявлення перспективних напрямків розвитку новітніх технологій на предмет їх застосування підприємством 2. Розроблення переліку пріоритетних напрямків наукових досліджень та розробок на базі існуючого конструкторського бюро та оцінка потенційних витрат на їх впровадження 3. Перегляд потреб на цільовому ринку. 4. Підвищення рівня сервісного обслуговування. 5. Пошук нових кінцевих споживачів
5.	Еміграція кваліфікованих кадрів у країни ЄС	1. Проведення оцінки потреб персоналу з метою підвищення механізму стимулювання праці на підприємстві; 2. Перегляд системи винагородження та преміювання працівників. 3. Створення економної, але більш ефективної системи оплати праці 4. Проведення заходів, направлених на створення сприятливих умов праці. 5. Підтримання конкурентоспроможного рівня заробітної плати. 6. Реалізація програми адаптації та менторства для новачків.
6.	Розвиток сучасних технологій інтернет-продажів	Організація тренінгів для менеджерів-консультантів на тему сучасних інструментів інтернет-продажів
7.	Активність та розвиток науково-технічних досліджень техніки, грантів тощо.	Розширення видів послуг, вдосконалення технічних характеристик обладнання, що повністю відповідають потребам споживача

Джерело: складено автором

Однією із загроз економічній безпеці ПП «Агрореммаш-Плюс» було визначено – залежність від кредитних коштів. Відповідно до цього напрямку, надано наступні рекомендації:

- знизити обсяг довгострокової заборгованості по діючим кредитам;
- створити диверсифікований кредитний портфель;
- впровадити заходи по автоматичному формуванню платіжного календаря;
- пошук альтернативних джерел фінансування;
- використання внутрішніх резервів для фінансування діяльності;
- впровадити методику розрахунку ключових індикаторів кредитних ризиків контрагентів;
- встановлення лімітів на відвантаження сільгосптехніки з урахуванням фінансового стану контрагента;
- впровадження системи фінансового контролю за виробництвом і відвантаженням готової техніки;
- ризик-орієнтоване формування умов розрахунків із споживачами тощо.

Впровадження антикризової програми і контроль за її виконанням – це сьомий етап антикризового управління. На даному етапі проводиться контроль за вжитими заходами, за потреби вносяться корективи до антикризової програми, що була розроблена попередньо.

Восьмий етап – профілактичний. На основі проведеної процедури знешкодження кризи робляться висновки щодо превентивних заходів на майбутнє: виявляються слабкі сторони підприємства та розробляються механізми їх підсилення.

Запропоновані антикризові заходи відображаються у стратегії та політиці підприємства.

3.2. Забезпечення реалізації антикризових заходів на ПП «Агрореммаш-Плюс»

Основними завданнями відповідального за захист економічної безпеки на ПП «Агрореммаш-Плюс» має стати:

- захист майнової та фінансової власності підприємства;
- забезпечення безпеки персоналу підприємства;
- забезпечення захисту комерційної таємниці на підприємстві;
- створення безпеки комерційної діяльності підприємства.

Для вирішення цих завдань спеціаліст має виконувати для підприємства ряд функцій (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Функції спеціаліста із забезпечення економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором на основі [35].

Адміністративно-розпорядча функція полягає у підготовці рішень щодо створення та підтримання системи безпеки; розподілу обов'язків, прав, повноважень; встановлення відповідальності працівників підприємства за забезпечення економічної безпеки. Інструментами забезпечення

адміністративно-розпорядчої функції є посадові інструкції, накази, розпорядження керівника підприємства тощо..

Обліково-контрольна функція реалізується у процесах:

- окреслення найважливіших напрямів фінансово-господарської діяльності та виявленні зовнішніх та внутрішніх загроз фінансовій стабільності та стійкості об'єкта;
- здійснення оцінки джерел та способів забезпечення фінансової стабільності та стійкості підприємства;
- налагодження контролю за критичними ситуаціями;
- врахування негативних факторів, що впливають на безпеку підприємства;
- накопичення інформації про несумлінних конкурентів, ненадійних партнерів, осіб та організацій, які посягають на життєво важливі інтереси підприємства [35].

Визначення необхідних матеріальних та інших ресурсів, підготовка та реалізація заходів щодо забезпечення збереження майна, фінансів, захисту комерційної таємниці втілюються у господарсько-розпорядчій функції, що має бути покладено на особу, яка відповідає за економічну безпеку підприємства.

Кадрова функція полягає у підборі та розстановці персоналу, виявлення потенційної загрози промислового шпionaжу, проведенні інструктажі в співробітникам з питань своєї компетенції, контролю за дотриманням правил режиму праці та відпочинку тощо.

Соціально-психологічна функція розкривається у наступних діях:

- оцінка соціально-психологічного клімату в колективі;
- попередження конфліктних ситуацій, вивчення причин та локалізації можливих конфліктів;
- аналіз та діагностика конфліктів, що вже сталися;
- виявлення передумов соціальної напруги та безпеки.

Організаційно-управлінська функція полягає в участі фахівця у створенні та підтримці ефективного функціонування структури, що управляє процесом

забезпечення економічної безпеки, а також гнучких тимчасових структур за окремими напрямками роботи, в організації взаємодії та координації між окремими ланками системи задля досягнення поставлених цілей;

Планово-виробнича функція реалізується у розробці комплексної програми та окремих цільових планів забезпечення безпеки підприємства, у підготовці та проведенні заходів щодо їх здійснення та підтримки режиму безпеки.

Організаційно-технічна функція полягає у матеріально-технічному та фінансовому забезпеченні системи економічної безпеки підприємства, використання спеціальної техніки

Науково-методична функція реалізується:

- у накопиченні та освоєнні досвіду забезпечення економічної безпеки;
- створенні рекомендацій для проведення заходів щодо захисту економічної системи від посягань з боку оточуючого середовища;
- в організації навчання працівників підприємства;
- при аналізі проблем безпеки, що виникають;
- при методичному супроводі діяльності підрозділів підприємства у цій сфері.

При виконанні інформаційно-аналітичної функції спеціаліст здійснює такі роботи як:

- цілеспрямований збір інформації що відноситься до сфери економічної безпеки та її обробка;
- створення та використання необхідних технічних та методичних засобів аналітичної обробки інформації;
- організація інформаційного забезпечення зацікавлених підрозділів та окремих працівників відомостями, що стосуються економічної безпеки.

Розглядаючи економічну безпеку як комплексне поняття, можна виділити такі її складові, як:

- фізична безпека, яка передбачає здійснення заходів щодо охорони майна та працівників підприємства);

- безпека зовнішньої діяльності – захист комерційних інтересів підприємства. Забезпечується комплексом заходів щодо виявлення та локалізації загроз, що торкаються комерційних інтересів підприємства;
- інформаційна безпека, яка передбачає сукупність заходів, що спрямовані на запобігання витоку конфіденційної інформації з об'єкта;
- психологічна безпека – виявлення ненадійних співробітників.

Таблиця 3.5

Напрямки роботи директора щодо забезпечення економічної безпеки підприємства

Фізична безпека	Безпека зовнішньої діяльності	Інформаційна безпека	Психологічна безпека
1. Виявлення проникнення порушника на територію. 2. Охорона майна підприємства. 3. Захист персоналу підприємства від злочинних посягань. 4. Забезпечення пропускового режиму, розмежування доступу на об'єкт. 5. Організація інженерно-технічного захисту будівель та приміщень.	1. Вивчення ринку на предмет кримінальних елементів. 2. Протидія економічному шпигунству. 3. Виявлення потенційно ненадійних ділових партнерів, збирання інформації про осіб, які укладають контракти з підприємством. 4. Боротьба з несумлінною конкуренцією. 5. Виявлення фактів незаконного використання товарних знаків тощо.	1. Організація конфіденційного діловодства. 2. Обмеження кола осіб, які працюють із конфіденційними документами. 3. Організація ведення конфіденційних переговорів. 4. Розслідування обставин розголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю. 5. Заходи щодо протидії технічним способам копіювання інформації. 6. Заходи щодо захисту комп'ютерної інформації.	1. Виявлення ненадійних співробітників та їх груп шляхом психологічного тестування. 2. Профілактичні заходи щодо формування правосвідомої поведінки працівників

Джерело: складено автором на основі [35].

У відповідності до вище перерахованих складових безпеки, відповідальній особі за охорону економічної безпеки ПП «Агрореммаш-Плюс» доцільно розподіляти роботу за підрозділами (див. табл. 3.5)

Враховуючи всю специфіку робіт по захисту економічної діяльності від загроз зі сторони зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розміру підприємства є недоцільним вводити нову посаду, натомість, всі функції рекомендуємо покласти на начальника планово-економічного відділу.

Робота по забезпеченню економічної безпеки може бути ефективною тільки за умов повної взаємодії структурних підрозділів підприємства. Розглянемо сферу відповідальності кожної ланки за допомогою матричної схеми.

Таблиця 3.6

**Участь структурних підрозділів ПП «Агрореммаш-Плюс» у
забезпеченні економічної безпеки**

Структурний підрозділ	Прогноз втрат	Оцінка партнерів, постачальників та конкурентів	Захист матеріальних та фінансових ресурсів	Захист інформації	Підбір та перевірка персоналу
Юрист	+			+	
Бухгалтерія	+		+		+
Планово-економічний відділ	+	+	+		
Відділ продажів	+	+		+	
Діджитал-менеджер		+		+	
Виробничий підрозділ			+		

Джерело: складено автором

Результативність роботи механізму забезпечення економічної безпеки підприємства залежить від збалансованого розвитку кожної з ланок підприємства. Об'єднавши зусилля можливо досягти міцного захисту від загроз зі сторони, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Економічна безпека – це одна з найважливіших умов існування підприємства, адже сама вона створює сприятливі умови для здійснення господарської діяльності, виступає фундаментом його економічно ефективного функціонування та стабільного розвитку, оскільки забезпечує його захищеність від внутрішніх та зовнішніх загроз.. Саме тому кожному підприємству доцільно формувати власний механізм управління економічною безпекою, який буде залежати від сфери його діяльності, забезпечення корпоративними ресурсами та можливостями впровадження основних заходів підтримки її належного рівня в цілому та основних її структурних елементів.

Створення механізму економічної безпеки є важливим завданням для керівництва ПП «Агрореммаш-Плюс» зокрема.

З метою побудови такого механізму було здійснено оцінку економічній безпеці підприємства – шляхом проведення експертної оцінки та із використанням методу PEST-аналізу було визначено найбільш впливові фактори зовнішнього середовища, серед яких: система оподаткування для сільськогосподарських товаровиробників земельна реформа та відсутність дієвої державної стратегії розвитку малого і середнього бізнесу; ріст темпів інфляції; насиченість та висока конкуренція на ринку товарів сільськогосподарського машинобудування; еміграція кваліфікованих кадрів у країни ЄС; тіньовий ринок оренди землі; розвиток сучасних технологій інтернет-продажів; малозабезпеченість населення сільської місцевості; модернізовані технології виробництва у закордонних компаній-конкурентів; активність та розвиток науково-технічних досліджень техніки, грантів тощо.

Розроблення надійного економічного механізму управління економічною безпекою дасть змогу підприємству здійснювати свою діяльність пристосовуючись до всіх перешкод та загроз.

На основі проведеної діагностики фінансового стану та здійсненої оцінки економічної безпеки стану ПП «Агрореммаш-Плюс» підготовлені рекомендації

щодо вдосконалення організації економічної безпеки підприємства та розроблена програма антикризових заходів управління підприємством, яка направлена на вдосконалення системи та виступає інструментом забезпечення економічної безпеки підприємства.

Розроблені рекомендації щодо вдосконалення цієї системи передбачають цілісний комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Запропонований механізм управління економічною безпекою підприємства передбачає досягнення ефективних параметрів функціонування, збереження виробничого і кадрового потенціалу, створення підприємства ринкового типу. Удосконалена система забезпечення економічної безпеки надає можливість оцінити перспективи розвитку підприємства, розробити його тактику і стратегію, зменшити негативний вплив загроз та небезпек, а тому сприятиме максимальному захисту від несприятливих чинників у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, забезпечити сталий розвиток підприємства. Рекомендована для ПП «Агрореммаш-Плюс» антикризова програма передбачає розробку оптимального переліку антикризових заходів, які відповідають меті антикризового процесу, ресурсним та часовим обмеженням підприємства, а також попереджає кризові ситуації і нейтралізує негативні чинники, що впливають на його діяльність.

Дієва система економічної безпеки створить умови для ефективного функціонування підприємства, досягнення бізнес-цілей в умовах жорсткої конкуренції та значних господарських ризиків, шляхом своєчасного виявлення та нейтралізації різноманітних загроз та небезпек. До першочергових завдань, покликаних нейтралізувати загрози та попередити зниження рівня економічної безпеки підприємства можна віднести створення системи економічної безпеки, розробку способів уникнення можливих загроз та напрямків мінімізації негативних впливів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2. С. 30–38. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_55/fail/5.pdf (дата звернення: 25.10.2021).
2. Антоненко В.М., Петренко О.В. Економічна безпека підприємства: загрози та шляхи їх пересічення. *Вісник Мукачівського державного університету: економіка і суспільство*. Випуск 2, 2016. С. 328-333.
3. Ареф'єва О.В. Планування економічної безпеки підприємств / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко. К. : Вид-во Європецького ун-ту, 2004. 170 с.
4. Ахметов К.С. Практика управления рисками. М.: Русская редакция, 2004. 322 с.
5. Бабіна Н. О. Економіко-фінансова безпека підприємств України як елемент фінансової безпеки держави в контексті інтеграційних процесів / Н. О. Бабіна, Н. В. Зачосова // Управлінський аспект забезпечення фінансової безпеки України : колективна монографія / за ред. О. В. Черевка. Черкаси : Видавець Ю. А. Чабаненко, 2018. С. 185-206.
6. Бендигов М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития. Менеджмент в России и за рубежом. 2000. №2. URL: <http://mevriz.ru/articles/2000/2/1507.html> (дата звернення: 02.12.2021).
7. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення: Монографія. Львів: Вид-во ТзОВ «Ліга Прес», 2008. 385 с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. К. ; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
9. Виноградова М. О. Посадова інструкція аудитора як інструмент професійної діяльності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки*

і торгівлі. Сер. : Економічні науки. 2013. № 4. С. 180-185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2013_4_30 (дата звернення: 11.11.2021)

10. Гапоненко В. Ф., Беспалько А. Л., Власков А. С. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы. М. : Ось-89, 2007. 208 с.

11. Гусев В. С. Разработка системы экономической безопасности предприятий и организаций. Дис. канд. эк. наук, СПб, 2000. С. 131–132.

12. Данілова Е. І. Загальні та функціональні цілі управління економічною безпекою. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2(1). С. 99-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_2%281%29__17 (дата звернення: 15.09.2021).

13. Дергалюк М. О. PEST-аналіз факторів зовнішнього впливу на розвиток АПК регіонів / М. О. Дергалюк // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 2. С. 148-152. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpeu_2017_2_20 (дата звернення: 15.09.2021).

14. Довбня С.Б. Диагностика рівня економічної безпеки підприємства / С.Б. Довбня, Н.Ю.Гичова. *Фінанси підприємств*. 2008. №4. с. 88-97.

15. Должанський А.М., Пройдак Ю.С., Ревенко О.О. Застосування методів аналізу та оцінки ризиків в діяльності вищого навчального закладу. *Наука та інновації*. 2016. Т. 12, № 5. С. 5-13. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/117323> (дата звернення: 24.10.2021).

16. Ермакова И.Н., Михеева Н.Б., Хандогина Д.С. Методические подходы к оценке уровня экономической безопасности сельскохозяйственного предприятия. *Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ*. 2018. №4 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-urovnya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-selskohozyaystvennogo-predpriyatiya> (дата звернення: 06.12.2021).

17. Ермолаев Д.В. Угрозы экономической безопасности предприятия. *ИзвестияТулГУ. Экон. и юрид. науки*. 2012. С. 170–175.

18. Жукова Л. М., Платонов В. І. Система управління економічною безпекою підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. № 23/2019. С. 93-98
URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/18.pdf (дата звернення: 16.10.2021).

19. Зайченко К. С., Діма Н. І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8900> (дата звернення: 03.12.2021).

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

21. Карзаева Н. Н. Основы экономической безопасности: учебник. М. : ИНФРА-М, 2017. 275 с. URL: www.dx.doi.org/10.12737/20854 (дата звернення: 25.09.2021).

22. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/294-oborotnist-kreditorskoji-zaborgovanosti> (дата звернення: 16.11.2021)

23. Константинов, А.В. Субъект-объектная структура экономической безопасности в лесном секторе экономики. *Социально-экономические явления и процессы / Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина*. Тамбов, 2015. Т. 10, № 5. С. 30–35.

24. Королев М.И. Экономическая безопасность фирмы: теория, практика, выбор стратегии. М. : Экономика, 2011, 356 с.

25. Ладыко Л. Н. Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия: сущность и структура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2014. № 3. С. 123-126.

26. Лактионова Ю.А. Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия. *Социально-экономические явления и процессы*. №3 (049), 2013. С. 93-99.

27. Лесняк В.В. Управленческие решения в системе обеспечения экономической безопасности организации. *Проблемы современной экономики*, N 1 (65), 2018 URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=6266> (дата звернення: 16.11.2021)

28. Ліга 360 : веб-сайт. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/REG5312?an=68> (дата звернення: 07.12.2021).

29. Логотова Т.Г. Економічна безпека підприємства: сутність, завдання та методи забезпечення / Т.Г. Логотова, Д. Нагаєвський. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2011. Т. 2. С. 204–207

30. Максимов С. Н. Экономика недвижимости : учеб. для студ. учреждений высш. проф. образования. М. : Издательский центр «Академия», 2010. 320 с.

31. Малюта Л.Я. Методологія формування комплексної системи економічної безпеки підприємства. *Економіка і управління*. 2014. № 4 (64). С. 50–57.

32. Матковський С. О., Гринькевич О. С., Сорочак О. З., Гальків Л. І., Прокопович-Павлюк І. В. Статистика підприємств : навчальний посібник / За ред. С. О. Матковського. 3-тє вид., стереотипне. К. : Алерта, 2017. 560 с.

33. Міненко М. В. Сутність та види суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_77 (дата звернення: 17.10.2021).

34. Моделирование экономической безопасности: держава, регион, предприятие / Гесць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І. та ін.; за ред. Гейця В.М.: Монографія. Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. 240 с.

35. Моденов, А. К. Экономическая безопасность предприятия : моногр. / А. К. Моденов, Е. И. Белякова, М. П. Власов, Т. А. Лелявина; СПбГАСУ. СПб., 2019. 550 с.

36. Мойсеєнко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : [навч. посіб.] / І.П. Мойсеєнко, О.М. Марченко. Львів, 2011. 380 с.

37. Ніколаюк, С. І. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності : курс лекцій / С. І. Ніколаюк, Д. Й. Никифорчук. К. : КНТ, 2005. 320с.

38. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник / З. Б. Живко, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова, М. О. Живко, О.Б. Баворовська, В.О. Занора; за ред. З.Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.

39. Орлик О. В. Антикризова програма як інструмент забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання / О. В. Орлик // Стратегия качества в промышленности и образовании: XI Междунар. конф., 01-05 июня 2015 г. : матер. конф. – Варна: Технический университет. – 2015. - Т. 1. – С. 481-486. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4625> (дата звернення: 01.12.2021).

40. Особливості гарантування економічної безпеки підприємницької діяльності в ринкових умовах: Монографія / О. Ф. Долженков, Ж. О. Жуковська, О.М. Головченко; за заг. ред. О.Ф. Долженкова. Одеса : ОЮІ ХНУВС, 2007. 208 с.

41. Офіційна сторінка ПП «Агрореммаш-Плюс» : веб-сайт. URL: <https://agroremmash-plus.com/ua/pro-nas-agroremmash-plus> (дата звернення: 29.10.2021).

42. Офіційна сторінка ПП НВЦ з ІТ «Максимарин» : веб-сайт. URL: <https://maximarin.com/ua/> (дата звернення: 29.10.2021).

43. Офіційна сторінка ТОВ «Агро-синтез» : веб-сайт. URL: <https://agro-sintez.com.ua/about-ukr/> (дата звернення: 30.10.2021).

44. Пастернак-Таранушенко Г.А. Економічна безпека держави : підручник для осіб, що навчаються за фахом «Службовець, державного управління». К.ІДУС при Кабміні України. 1994. 240 с.

45. Пашнюк Л. О. Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2013. Вип. 10. С. 93-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_10_22 (дата звернення: 30.11.2021).

46. Поліщук В. С. Формування прибутку підприємства в умовах ринкових відносин. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 214-218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_39. (дата звернення: 28.11.2021).

47. Приходько В. П. Управління економічною безпекою підприємства / В. П. Приходько // *Економіка та держава*. 2013. № 10. С. 10-12.

48. Сабецька Т.І. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 6, 2016. С. 101-106.

49. Салоид С. В., Лабзина А. А. Управление экономической безопасностью промышленных предприятий в Украине. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 19. С. 29–33.

50. Світ документів он-лайн : веб-сайт. URL: <https://zrazki-documentiv.com.ua/wp-content/uploads/2020/03/posadova-instrukcziya-logista.pdf> (дата звернення: 17.11.2021).

51. Соколенко Т.М. Економічна безпека підприємства в умовах транзитивної економіки. *VII Міжнародна науково-практична інтернетконференція "Наука і життя: сучасні тенденції, інтеграція у світову наукову думку"*. URL: <http://intkonf.org/kand-ped-n-sokolenco-tm-ekonomichna-bezpekapidpriemstva-v-umovah-tranzitivnoyi-ekonomiki> (дата звернення: 25.09.2021).

52. Соснин А. С., Прыгунов П. Я. Менеджмент безопасности предпринимательства. Киев: Изд-во Европ. ун-та, 2002. С. 101.

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

54. Управління системою фінансової безпеки підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 21.04.02 / Ю.Г. Кім; Вищ. навч. закл. "Ун-т економіки та

права "КРОК". К., 2009. 21 с. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe (дата звернення: 15.10.2021).

55. Шевчук І. В. Рейдерство та корпоративний шантаж (грінмейл) як загроза економічній безпеці України. *Університетські наукові записки*. 2017. № 2. С. 231-240. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2017_2_24 (дата звернення: 20.10.2021).

56. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 173-180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_18 (дата звернення: 02.12.2021).

57. Штангрет А.М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення / А.М. Штангрет, Я.В. Котляревський, М.М. Караїм. Л: УАД, 2012. 288 с.

58. Ярочкин В. И. Предприниматель и безопасность. Ч. 2. М.: Экспертное бюро, 1994. 258 с.

ДОДАТКИ