

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра смарт-економіки

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес

Виконала: студентка групи МГДКЕМБ-1-22

Пшеняник (Гринівська) Анна Сергіївна

Керівник к.е.н., доц. Власюк Т.М.

Рецензент \_\_\_\_\_

Київ 2023

# КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра смарт-економіки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри СЕ

\_\_\_\_\_ Анна ОЛЕШКО

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## **З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Пшеняник (Гринівській) Анні Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Управління економічною безпекою підприємства  
Науковий керівник роботи Власюк Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент,  
затверджені наказом КНУТД від «12» вересня 2023 року № 210-уч.
2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи наукова, навчально-методична  
література, законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють  
економічну діяльність у сфері безпеки, звітність підприємства ТОВ «Адрія  
плюс», інформація та статистичні дані Державної служби статистики  
тощо.
3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати)  
Вступ. Теоретико-методичні аспекти формування та управління економічною  
безпекою підприємства. Діагностика стану економічної безпеки на підприємстві  
ТОВ «Адрія плюс». Шляхи вдосконалення управління економічною безпекою на  
ТОВ «Адрія плюс» Висновки.
4. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## 5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Тетяна ВЛАСЮК, доцент кафедри СЕ	04.09.23.	12.09.23.
Розділ 1	Тетяна ВЛАСЮК, доцент кафедри СЕ	13.09.23.	22.09.23.
Розділ 2	Тетяна ВЛАСЮК, доцент кафедри СЕ	23.10.23.	13.10.23.
Розділ 3	Тетяна ВЛАСЮК, доцент кафедри СЕ	14.10.23.	20.10.23.
Висновки	Тетяна ВЛАСЮК, доцент кафедри СЕ	21.10.23.	25.10.23.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	12.09.2023	
2	Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти формування та управління економічною безпекою підприємства	22.09.2023	
3	Розділ 2. Діагностика стану економічної безпеки на підприємстві ТОВ «Адрія плюс»	13.10.2023	
4	Розділ 3. Шляхи вдосконалення управління економічною безпекою на ТОВ «Адрія плюс»	20.10.2023	
5	Висновки	25.10.2023	
6	Оформлення (чистовий варіант)	27.10.2023	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку	01.11.2023	
8	Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 14 днів до захисту)	10.11.2023	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату та текстових співпадінь (за 10 днів до захисту)	13.11.2023	
10	Подання кваліфікаційної роботи завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	16.11.2023	

З завданням ознайомлений:

Студент \_\_\_\_\_ Анна ПШЕНЯНИК (ГРИНІВСЬКА)

Науковий керівник \_\_\_\_\_ Тетяна ВЛАСЮК

## АНОТАЦІЯ

**Пшеняник (Гринівська) А. С. Управління економічною безпекою підприємства. – рукопис.**

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 – Економіка. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Дослідження присвячено теоретичним аспектам управління економічною безпекою на підприємствах. Визначено сутність та значення економічної безпеки та її складових елементів. Досліджено системи критеріїв оцінки управління економічною безпекою підприємства. Теоретично досліджено механізм забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства. Проаналізовано загально – господарську характеристику підприємства ТОВ «Адрія плюс». Оцінено систему управління економічною безпекою на ТОВ «Адрія плюс». Проаналізовано внутрішні та зовнішні загрози для підприємства ТОВ «Адрія плюс». Здійснено нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх загроз економічної безпеки ТОВ «Адрія плюс». Запропоновано формування механізму управління економічною безпекою ТОВ «Адрія плюс». Визначено економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів на підприємстві ТОВ «Адрія плюс».

*Ключові слова: економічна безпека, механізм, управління, підприємства, загрози, ризики, фінансовий стан, ефективність.*

## ANNOTATION

**Pshenianyk (Hrynivska) A. S. Management of economic security of the enterprise. - manuscript.**

Qualification work on specialty 051 – Economics. – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2023.

The study is devoted to theoretical aspects of economic security management at enterprises. The essence and significance of economic security and its constituent elements are defined. The system of criteria for evaluating the management of economic security of the enterprise was studied. The mechanism of ensuring effective management of the economic security of the enterprise is theoretically investigated. The general economic characteristics of «Adria Plus» LLC were analyzed. The economic security management system at «Adria Plus» LLC was assessed. Analyzed internal and external threats to «Adria Plus» LLC. Neutralization of internal and external threats to the economic security of «Adriya Plus» LLC was carried out. It is proposed to form a mechanism for managing the economic security of «Adriya Plus» LLC. The economic efficiency of the implementation of the proposed measures at the enterprise of «Adria Plus» LLC was determined.

*Key words: economic security, mechanism, management, enterprises, threats, risks, financial condition, efficiency.*

## ЗМІСТ

ВСПУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та значення економічної безпеки та її складових елементів.....	10
1.2. Система критеріїв оцінки управління економічною безпекою підприємства.....	19
1.3. Механізм забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АДРІЯ ПЛЮС».....	46
2.1. Загально – господарська характеристика підприємства ТОВ «Адрія плюс».....	46
2.2. Оцінка системи управління економічною безпекою на ТОВ «Адрія плюс».....	61
2.3. Аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз для підприємства ТОВ «Адрія плюс».....	73
Висновки до розділу 2.....	79
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ТОВ «АДРІЯ ПЛЮС».....	81
3.1. Нейтралізація внутрішніх і зовнішніх загроз економічної безпеки ТОВ «Адрія плюс».....	81
3.2. Формування механізму управління економічною безпекою ТОВ «Адрія плюс».....	87
3.3. Економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів на підприємстві ТОВ «Адрія плюс».....	103
Висновки до розділу 3.....	110
ВИСНОВКИ.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	117
ДОДАТКИ.....	137

## ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У сучасних умовах нестабільності ринку успішний розвиток та функціонування будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності в значній мірі залежить від надійної, якісної та ґрунтовної системи економічної безпеки підприємства. Нагальна потреба у вивченні та розвитку питання економічної безпеки підприємства виникла з переходом України до ринкової економіки і на сьогоднішній день є актуальною. Досвід роботи та наукові дослідження доводять, що всі вітчизняні суб'єкти господарювання вимагають обґрунтованої та виваженої методики оцінки й управління економічною безпекою підприємства. Це обумовлено високим рівнем конкуренції, необхідністю постійної адаптації організаційно-економічного механізму управління підприємством до сучасних умов господарювання та досить великою кількістю в Україні збиткових і збанкрутілих підприємств. Прогрес у розвитку інформаційних технологій стимулював розвиток всіх сфер бізнес-відносин, де підприємницька діяльність все більше почала розвиватися в бік конкурентоспроможних взаємин. Це, у свою чергу, призвело до необхідності перегляду проблеми розробки та використання систем економічної безпеки на підприємстві.

Перехід економіки на ринкові відносини вимагає від керівників підприємств не тільки розробки ринкової стратегії, але й стратегії безпеки, обов'язково включає спеціальні програми із захисту інтелектуальної власності та економічної безпеки. Відповідно актуальним на сьогодні є вивчення та дотримання правил політики безпеки і плану захисту, управління засобами захисту, контролю за правильністю їх експлуатації, виявлення спроб та фактів порушень та вжиття заходів щодо їх нейтралізації, удосконалення економічної безпеки на підприємстві.

Отже, за ринкових умов господарювання дуже важливого значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів

діяльності. Економічна безпека підприємства – це такий стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам. Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності. Рівень економічної безпеки фірми залежить від того, наскільки ефективно керівництво і спеціалісти будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Теоретичні основи оцінки та управління економічною безпекою підприємства, а також широке коло інших питань, пов'язаних з цією проблемою, знайшли своє відображення в наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Ареф'єва О.В., Абалкін Л. І., Балика С. Ю., Бланк І. А., Боков В. В., Бородіна О. О., Вітлінський В. В., Верченко П. І., Дарнопих Г. Ю., Довбня С. Б., Козаченко А. В., Лігоненко Л. О., Міщенко В. В., Нусінов В. Я., Пасічник Н. В., Покропивний С. Ф., Паламарчук О. І., Приходько В. В., Семенов Г. А., Темченко А. Г., Терещенко О. О., Турило А. М., Шембель Ю. С. та ін. Проте окремі аспекти оцінки та управління економічною безпекою підприємства в сучасних умовах господарювання не знайшли необхідного висвітлення і тому потребують подальшого дослідження. Зокрема недостатньо вирішеними залишаються питання щодо комплексної оцінки загального рівня економічної безпеки підприємства та системи управління нею.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення й розвиток теоретичних підходів і методичних основ дослідження питань, пов'язаних із економічною безпекою підприємства, її сучасною характеристикою, оцінкою і напрямками забезпечення її належного рівня.

Для досягнення мети в процесі роботи було поставлено та вирішено

такі завдання:

- визначено сутність та значення економічної безпеки та її складових елементів;
- досліджено системи критеріїв оцінки управління економічною безпекою підприємства;
- теоретично досліджено механізм забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства;
- проаналізовано загально – господарську характеристику підприємства ТОВ «Адрія плюс»;
- оцінено систему управління економічною безпекою на ТОВ «Адрія плюс»;
- проаналізовано внутрішні та зовнішні загрози для підприємства ТОВ «Адрія плюс»;
- здійснено нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх загроз економічної безпеки ТОВ «Адрія плюс»;
- запропоновано формування механізму управління економічною безпекою ТОВ «Адрія плюс»;
- визначено економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів на підприємстві ТОВ «Адрія плюс».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є система управління економічною безпекою на ТОВ «Адрія плюс».

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні, науково – методичні та практичні аспекти аналізу та управління економічною безпекою підприємства та подальші заходи щодо процесу її вдосконалення.

У процесі дослідження було використано методи: діалектичний – для обґрунтування основних положень концепції методів управління економічною безпекою підприємства; наукової абстракції – для обґрунтування класифікації стратегічних підходів до управління економічною безпекою підприємства; системно-структурного аналізу – для формування положень щодо розробки нових підходів до структурного



аналізу.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи були данні фінансової звітності ТОВ «Адрія плюс» форма №1 – баланс підприємства, форма №2 – звіт про фінансові результати, статут підприємства, звітні документи, матеріали анкетного опитування керівників і фахівців підприємства ТОВ «Адрія плюс», Постанови Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, Закони України, інші нормативні та законодавчі акти та документи, а також роботи відомих вчених-економістів.

Наукова новизна одержаних результатів визначається внеском автора у розв'язання актуальної наукової задачі щодо управління економічною безпекою підприємства та полягає в наступному:

вперше:

запропоновано механізм управління економічною безпекою на підприємстві ТОВ «Адрія плюс», що дозволить підвищити рівень економічної безпеки даного підприємства; в межах системи економічної безпеки запропоновано дослідження економічної безпеки на рівні регіону, оскільки регіональні чинники загроз найбільш піддаються нейтралізації з боку підприємства, яке прагне запобігти або знизити негативний вплив чинників зовнішнього середовища на стан своєї економічної безпеки.

набуло подальшого розвитку:

поняття управління економічною безпекою підприємства – як 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 й організаційного характеру.

Практичне значення полягає в тому, що врахування вимог економічної безпеки і реалізація практичних рекомендацій за результатами дослідження

сприятимуть підвищенню і стійкості функціонування досліджуваного підприємства. Матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути використані студентами під час вивчення теоретичних дисциплін, застосовані при проходженні практики.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи обговорювалися на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення» (16.11.2023 року, м. Київ).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано одні тези доповідей на міжнародній науково-практичній конференції загальним обсягом 3 сторінки.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (який налічує 148 найменувань) і додатків. Загальний обсяг роботи становить 136 сторінок машинописного тексту, містить 13 таблиць та 14 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність та значення економічної безпеки та її складових елементів

В умовах ринкових відносин, коли держава вже не відповідає за результати фінансово-господарської діяльності підприємства, забезпечення економічної безпеки стає однією з найбільш важливих і актуальних проблем його життєдіяльності.

Система економічної безпеки відіграє одну з провідних ролей, оскільки стабільне функціонування, зростання економічного потенціалу будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин багато в чому залежить від її надійності. Практика і наукові дослідження свідчать, що організація сучасної підприємницької діяльності потребує доопрацювання і створення системи економічної безпеки, яка б урахувала ті негативи, що може спричинити кожна сторона або економічна дія щодо підприємства. Серед вітчизняних і зарубіжних учених-економістів немає єдиного визначення терміна «економічна безпека». Водночас, принципів розходжень у підходах до трактування змісту цієї економічної категорії немає [15; 52; 53].

Найбільш поширеним є визначення економічної безпеки підприємства як стану ефективного використання його ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) та існуючих ринкових можливостей, що дає змогу запобігати внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам) і забезпечити його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії [16]. Об'єктами економічної безпеки є держава, суспільство і суспільні об'єднання, регіони, підприємства й окремі громадяни [54; 55; 56].

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності. Рівень економічної безпеки фірми залежить від того, наскільки ефективно її керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Джерелами негативних впливів на економічну безпеку підприємства можуть бути:

- свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів);
- збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках певного підприємства, наукові відкриття та технологічні розробки, форс-мажорні обставини тощо) [12].

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому.

До основних функціональних цілей економічної безпеки належать цілі наведені на рис.1.1.

Забезпечення економічної безпеки передбачає виділення, аналіз й оцінювання існуючих загроз з кожної функціональної складової та розроблення на їх основі системи протидіючих і застережних заходів.

Отже, економічна безпека підприємства – це універсальна категорія, що відображає захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави і завершуючи кожним її громадянином. Зміст цього поняття містить у собі систему засобів, що забезпечують конкурентостійкість і економічну стабільність підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту робітників і тільки за здійснення в

необхідному обсязі зазначених дій можна буде досягти належного рівня економічної безпеки підприємства [57; 58; 59; 60].



Рис. 1.1. Основні функціональні цілі економічної безпеки підприємства  
Джерело: побудовано автором на основі [34; 56; 59]

Система економічної безпеки кожного підприємства є індивідуальною, її повнота і дієвість залежать від чинної в державі законодавчої бази, від

обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, виділених керівниками підприємств, від розуміння кожним з працівників важливості гарантування безпеки бізнесу, а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств.

На розсуд В.П. Мак-Маку, система економічної безпеки підприємства охоплює наукову теорію безпеки, політику і стратегію безпеки засобу, методи убезпечення, концепцію безпеки підприємства. Ірочкін В.І. визначає систем безпеки як організовану сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів, заходів, що забезпечують захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства, держави від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Система економічної безпеки підприємства не може бути однаковою для всіх. Вона індивідуальна для кожного підприємства, тому що залежить від рівня розвитку і структури його виробничої діяльності, ефективності її використання, кваліфікації кадрів, від стану навколишнього середовища, зокрема конкурентного середовища, ризикованості виробництва. Систему економічної безпеки підприємства доцільно розглядати, спираючись на основні системні принципи, які істотно відрізняються за своєю суттю та змістом, що розкрито в різноманітних працях вітчизняних та зарубіжних учених. Так, Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський, Л.І. Донець, Н.В. Ващенко [11] виділяють низку найважливіших принципів, до яких відносять: комплексність або системність; пріоритет заходів попередження; безперервність; законність; плановість; економність; взаємодія; компетентність; поєднання гласності та конфіденційності. Камлик М.І., крім зазначених вище принципів системи економічної безпеки підприємства, виділяє принцип плановості та повної підконтрольності заходів системи економічної безпеки керівництву суб'єкта підприємницької діяльності. На думку А.І. Берлач, засади, на яких будується система безпеки підприємства, відображені в законодавчо закріплених принципах, які умовно можна поділити на базові, тобто загального характеру, та спеціальні. До базових

принципів автор відносить: законності, юридичної рівності перед законом усіх суб'єктів забезпечення безпеки фірми; захисту інтересів суб'єктів безпеки; свободи у забезпеченні безпеки фірми; системності; безперервності; взаємної відповідальності особи; дотримання балансу життєво важливих інтересів особи, суспільства, держави; дотримання прав та свобод фізичних та юридичних осіб; інтеграції з міжнародними системами безпеки. Зазначені принципи відображають риси засад, на яких повинна будуватися правова основа формування системи підприємства, а не його економічна безпека.

Також до структурного складу системи економічної безпеки входять: внутрішньовиробничі та позавиробничі складові, наведені схематично на рис. 1.2.

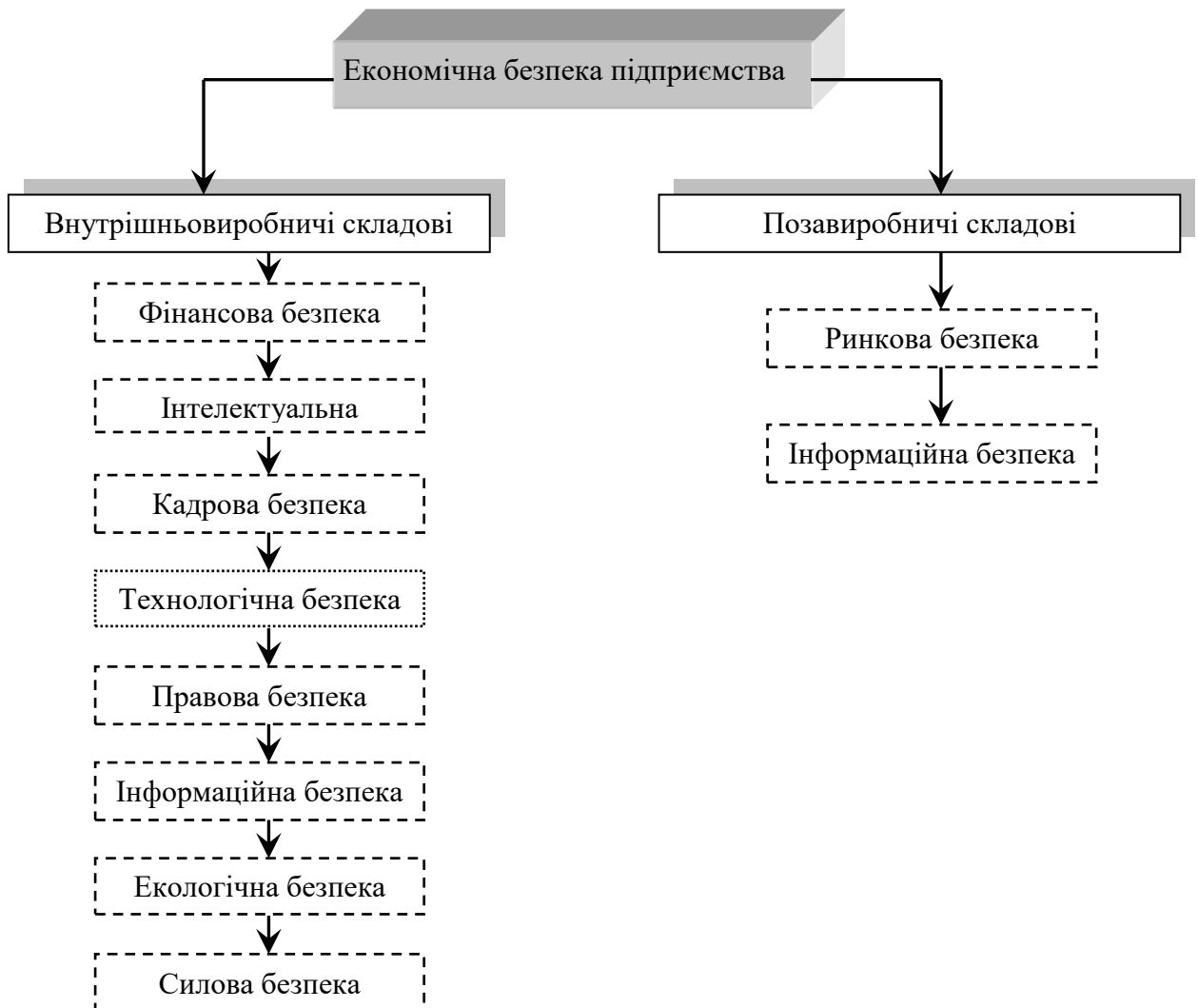


Рис. 1.2. Складові економічної безпеки підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [20; 56; 59]

Науковці виділяють наступні складові економічної безпеки підприємства:

1. Фінансова складова – вважається провідною й вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи.

Про ослаблення фінансової складової економічної безпеки свідчать:

- зниження ліквідності підприємства;
- підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості;
- зниження фінансової стійкості тощо.

2. Інтелектуальна складова.

Належний рівень економічної безпеки значною мірою залежить від інтелекту та професіоналізму працівників підприємства.

Негативно впливають на цю складову:

- звільнення провідних висококваліфікованих працівників, що призводить до послаблення інтелектуального потенціалу;
- зниження питомої ваги інженерно-технічних працівників і науковців у загальній кількості працюючих;
- зниження винахідницької та раціоналізаторської активності;
- зниження освітнього рівня працівників.

3. Кадрова складова. Склад кадрів безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки на підприємстві. Негативні впливи на кадрову складову спричиняють:

- відтік кадрів;
- плинність кадрів;
- фізичне старіння кадрів, їхніх знань, кваліфікацій;
- низька кваліфікація кадрів;
- праця за сумісництвом, що пов'язана з низькою віддачею працівника і можливим виходом конфіденційної інформації за межі підприємства.



4. Технологічна складова. Полягає у ступені відповідності застосовуваних на підприємстві технологій найкращим світовим аналогам за оптимізації витрат. До негативних впливів на цю складову відносять:

- дії, спрямовані на підриг технологічного потенціалу підприємства;
- порушення технологічної дисципліни;
- моральне старіння використовуваних технологій.

5. Правова складова. Полягає в усебічному правовому забезпеченні діяльності підприємства, дотриманні чинного законодавства.

Правову небезпеку становлять:

- недостатня правова захищеність інтересів підприємства в договірній та іншій діловій документації;
- низька кваліфікація працівників юридичної служби відповідного суб'єкта господарювання та помилки у підборі персоналу цієї служби;
- порушення юридичних прав підприємства і його працівників;
- навмисне чи ненавмисне розголошення комерційно важливих відомостей;
- порушення норм патентного права.

6. Інформаційна складова. Полягає у здійсненні ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення господарської діяльності підприємства.

Належні служби підприємства виконують певні функції, які сукупно характеризують процес створення та захисту інформаційної складової економічної безпеки. До таких належать:

- збір усіх видів інформації, що стосуються діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання;
- аналіз отримуваної інформації з обов'язковим дотриманням загальноприйнятих принципів і методів;
- прогнозування тенденцій розвитку науково-технологічних, економічних і політичних процесів;

- оцінка рівня економічної безпеки за всіма складовими та розроблення рекомендацій для підвищення цього рівня на конкретному суб'єкті господарювання;

- інші види діяльності з розроблення інформаційної складової економічної безпеки.

На підприємство постійно надходять потоки інформації, що різняться за джерелами їхнього формування. Заведено виокремлювати:

- відкрити офіційну інформацію;
- вірогідну нетаємну інформацію, отриману через неформальні контакти працівників фірми з носіями такої інформації;
- вірогідну таємну інформацію, отриману через неформальні контакти працівників фірми з носіями такої інформації.

7. Екологічна складова. Полягає у дотриманні чинних екологічних норм, мінімізації втрат від забруднення навколишнього середовища.

Індикаторами екологічної складової економічної безпеки є, з одного боку, нормативи гранично допустимої концентрації шкідливих речовин, установлені національним законодавством, а з іншого – аналіз ефективності заходів для забезпечення такої екологічної складової.

8. Силова складова. Полягає у гарантуванні фізичної безпеки працівників фірми (насамперед керівників) і збереженні її майна. До основних негативних впливів, що характеризують цю складову, належать:

- фізичні і моральні впливи, спрямовані на конкретних особистостей (особливо на керівництво та провідних спеціалістів) з метою заподіяння шкоди їхньому здоров'ю та репутації, що становить загрозу нормальній діяльності їх підприємства.

- негативні впливи, що завдають шкоди майну підприємства, несуть загрозу зниження вартості його активів і втрати економічної незалежності (дезінформація, знищення інформації).

Причинами цих негативних явищ є:

- нездатність підприємств-конкурентів досягти переваг коректними методами ринкового характеру, тобто внаслідок підвищення якості власної продукції, зниження поточних витрат на виробництво (діяльність), удосконалення маркетингових досліджень ринку тощо;

- кримінальні мотиви отримання злочинними юридичними (фізичними) особами доходів через шантаж, шахрайство або крадіжки;

- некомерційні мотиви посягань на життя та здоров'я керівників і працівників підприємства (організації), а також на майно фірми [25].

До позавиробничих складових економічної безпеки належать:

1. Ринкова складова. Вона характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, які генеруються ринковим середовищем. Про ослаблення ринкової безпеки свідчать:

- зменшення частки ринку, яку займає підприємство;
- ослаблення конкурентних позицій і спроможності протидіяти конкурентному тиску; - зниження адаптаційних можливостей підприємства до змін ситуації на ринку, відставання від вимог ринку і т. ін.

2. Інформаційна складова. Характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами. Економічній безпеці підприємства становлять загрозу можливі непередбачені зміни умов взаємодії (навіть до розриву відносин) з економічними контрагентами: постачальниками, торговими і збутовими посередниками, інвесторами, споживачами і т. ін [25].

Уже лише з огляду структури економічної безпеки підприємств за окремими функціональними складовими можна запропонувати такі кроки на шляху зміцнення економічної безпеки українських підприємств:

- у рамках технологічної безпеки – закриття низькорентабельних і збиткових підприємств; зміна системи оплати праці наукових кадрів; створення нових організаційно-виробничих структур; використання лізингу; активна участь у міжнародних виставках, семінарах; у рамках ресурсної безпеки – удосконалення системи розрахунків; підвищення продуктивності праці.

– у рамках фінансової безпеки – застосування принципу дотримання критичних термінів кредитування; створення інформаційного центру, щоб постійно мати зведення про борги підприємства і перекриття каналів витоку інформації; використання нових форм партнерських зв'язків [15].

Отже, головне завдання системи управління економічною безпекою 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 й організаційного характеру. Треба мати на увазі, що найбільше значення у справі економічного забезпечення підприємництва мають первинні економіко-правові та організаційні заходи, що забезпечують фундамент, основу системи безпеки, на відміну від вторинних – технічних, фізичних тощо. Знаючи що таке економічна безпека підприємства та її складові в сучасних умовах можна визначити напрями економічної безпеки на підприємстві.

## 1.2. Система критеріїв оцінки управління економічною безпекою підприємства

Суть економічної безпеки реалізується в системі критеріїв і показників. Критерій економічної безпеки – це оцінка стану економіки з погляду найважливіших процесів, що відображають сутність економічної безпеки [43].

Критеріальна оцінка безпеки включає такі оцінки (рис.1.3). Система показників-індикаторів, що одержали кількісний вираз, дозволяє завчасно сигналізувати про вірогідну небезпеку, її рівень та вживати заходів щодо її

попередження.

У Концепції економічної безпеки України наведено перелік інтегральних показників економічної безпеки держави, які відповідно характеризують фінансовий стан суб'єктів господарювання, збалансованість макроекономічних процесів, технологічний рівень виробництва, грошово-кредитну систему, структуру та рівень виробництва, виробничу інфраструктуру, матеріальні ресурси, зайнятість і ринок праці, взаємовідносини між працедавцями та найманими працівниками, ринкову інфраструктуру, інституційне перетворення, зовнішню торгівлю, зарубіжні інвестиції та розвиток науки і техніки [90; 91; 92].

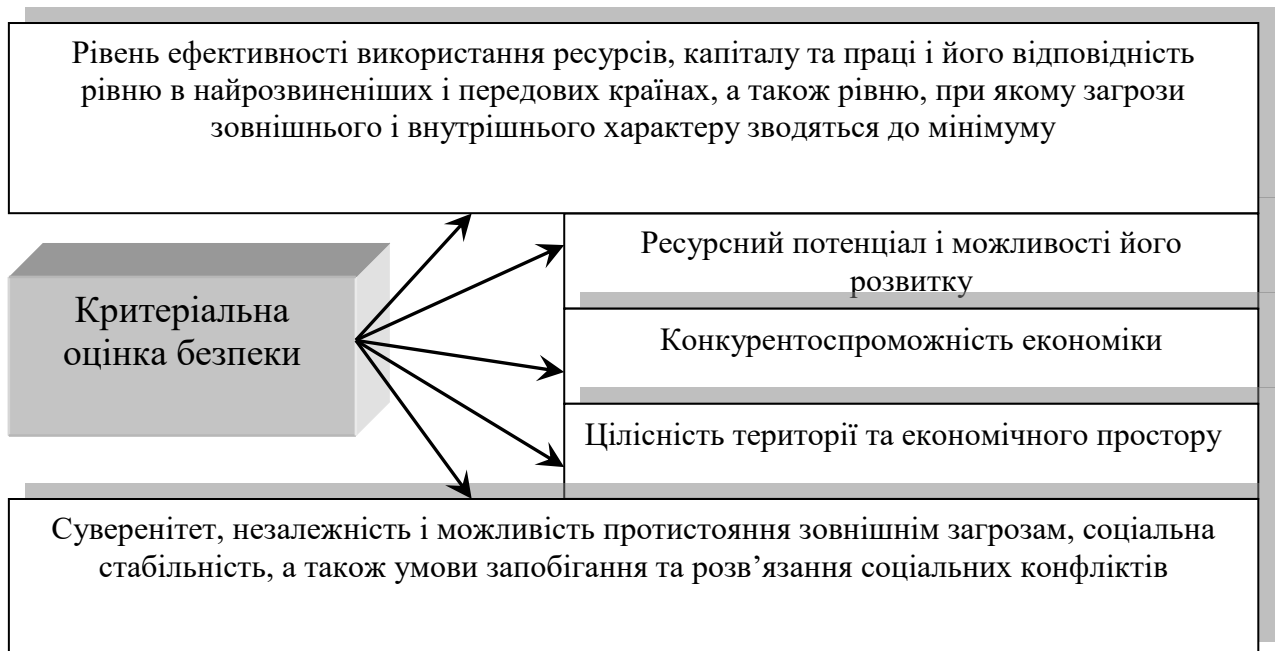


Рис. 1.3. Критеріальна оцінка безпеки

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Е.А. Олійник [28] пропонує оцінювати рівень економічної безпеки на основі семи складових. Даний підхід можна назвати ресурсно-функціональним. Ресурсно-функціональний підхід припускає визначення сукупного критерію економічної безпеки підприємства, що розраховується на основі думок кваліфікованих експертів із застосуванням приватних функціональних критеріїв економічної безпеки підприємства. Приватні

функціональні критерії економічної безпеки підприємства залежно від кожної з її складових розраховуються на основі оцінки шкоди, завданої економічній безпеці підприємства і ефективності заходів щодо її запобігання.

Формула розрахунку сукупного критерію економічної безпеки підприємства (СКЕБ) має такий вигляд:

$$СКЕБ = \sum_{i=1}^N K_i d_i, \quad (1.1)$$

де  $K_i$  – значення приватних функціональних критеріїв економічної безпеки підприємства;

$d_i$  – питома вага значущості функціональних складових економічної безпеки підприємства:  $\sum d_i = 1$ .

Питома вага приватних функціональних критеріїв економічної безпеки підприємства в сукупному критерії економічної безпеки підприємства розраховується на основі оцінки сукупних втрат функціональних складових його економічної безпеки [93; 94; 95].

Ресурсно-функціональний підхід дуже складно використовувати для оцінки економічної безпеки, оскільки згідно з ним розглядається вся функціональна діяльність підприємства, що не повністю відповідає визначенню поняття економічної безпеки. Визначення сукупного критерію економічної безпеки підприємства виглядає не досить вірогідним, оскільки в розрахунку цього критерію задіяна суб'єктивна думка експертів, а стверджувати про відповідну кваліфікацію цих працівників на вітчизняних підприємствах дуже складно. Дуже складно також передбачити й розраховувати сукупні втрати згідно функціональних складових. Таким чином, практичне застосування ресурсно-функціонального методу для оцінки рівня економічної безпеки підприємства, можна вважати дуже складним і недоцільним через його недостатню вірогідність [96; 97].

Р. Дронов [28] пропонує методику визначення інтегрального рівня економічної безпеки підприємств сфери матеріального виробництва на

підставі вже існуючих показників фінансово-господарської діяльності. Автор розглядає рівень економічної безпеки підприємства як функцію багатьох змінних – показників діяльності підприємства. Рівень економічної безпеки визначається за формулою (1.2) [28]:

$$Y_{\text{ЕБП}} = F(X_1) = a_1 f(x_1) + a_2 f(x_2) + \dots + a_i f(x_i), \quad (1.2)$$

де  $f(x_1), f(x_2), \dots, f(x_i)$  – функції залежності рівня економічної безпеки підприємства від відповідних показників діяльності;

$a_1, a_2, \dots, a_i$  – питома вага значущості кожного показника для забезпечення економічної безпеки підприємства,  $\sum_{i=1}^n a_i = 1$ ;

$n$  – кількість показників складових.

Залежність рівня економічної безпеки від показника діяльності підприємства визначається за формулами (1.3) і (1.4):

$$f(x_i) = -1 + e^{-\lambda(x - x_{RH})}, \quad (1.3)$$

$$\text{або } f(x_i) = -1 - e^{-\lambda(x - x_{RH})}, \quad (1.4)$$

де  $e$  – основа натурального логарифма, що дорівнює 2,71828;

$\lambda$  – постійна додатна величина.

З одного боку, позитивною рисою цього методу є те, що під час оцінки рівня економічної безпеки використовуються показники зі звітності підприємства, які є легко доступними. Однак це є і його недоліком, оскільки під час оцінки використовуються тільки показники підприємства, за якими не можна достовірно визначити рівень безпеки, бо на підприємство, головним чином, впливає ще й зовнішнє оточення [111; 112; 113].

Застосовувати інтегральний показник при визначенні економічної безпеки підприємства пропонується Ф.І. Євдокимовим та О.А. Бородіною (1.5) [25]:

$$PB = \prod_{i=1}^M q_i \cdot \prod_{j=1}^N \frac{I_{jt+1}}{I_{jt}} > 1, \quad (1.5)$$

де  $q_i$  – показник контролю за включенням моделі параметрів економічної безпеки підприємства (приймається рівним 1 за наявності показника, 0 – за його відсутності);

$M$  – кількість нормативних показників;

$I_{jt}$ ,  $I_{jt+1}$  – індекси показників економічної безпеки, розглянуті в динаміці, відповідно до періоду  $t$  і  $t + 1$ , характеризують крок переоцінки рівня економічної безпеки підприємства.

Використання цього методу на практиці призведе до багатьох ускладнень. Це пов'язано з відсутністю на сьогодні нормативно й методично встановленого переліку показників, що безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки підприємства, та їхніх критичних значень [114; 115].

Так, В. Забродським запропоновано використовувати для оцінки економічної безпеки підприємства підхід, що відображає принципи й умови програмно-цільового управління та розвитку. Відповідно до цього підходу оцінка економічної безпеки підприємства ґрунтується на інтеграції сукупності показників, що визначають економічну безпеку. При цьому використовується декілька рівнів інтеграції показників і такі методи їх аналізу, як кластерний і багатовимірний аналіз. Такий підхід відрізняється високим ступенем складності аналізу, що здійснюється з використанням методів математичного аналізу. Доречно нагадати, що його використання під час наукових досліджень дозволяє отримати вірогідні результати оцінки рівня економічної безпеки підприємства, однак у практичній діяльності підприємств застосовувати цей метод дуже незручно. До того ж, зазначає В. Забродський, дуже складною є «оцінка стійкості сукупного інтегрального



показника при заданій області його зміни». Запропонований автором підхід до оцінки стійкості сукупного інтегрального показника дозволяє оцінити рівень економічної безпеки підприємства, але, так би мовити, з позиції математика, а не менеджера [133; 134; 135].

Авторами [134] пропонується такий підхід до визначення критерію економічної безпеки підприємства: «критерієм економічної безпеки підприємства є одержуваний в результаті взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища прибуток, яким підприємство може вже розпоряджатися на свій розсуд, тобто чистий прибуток». За відсутності прибутку або збитків, стверджують автори, не йтиметься про дотримання інтересів підприємства і, отже, про те, що підприємство знаходиться в економічній безпеці. У цьому випадку підприємство опиняється на межі банкрутства [134].

Для оцінки рівня економічної безпеки підприємства авторами А.В. Козаченко, В.П. Пономарьовим та А.Н. Ляшенко [34] пропонується використовувати підхід, що базується на порівнянні величини інвестицій підприємства, причому переважно за рахунок реінвестованого прибутку, з обсягом засобів, необхідних для забезпечення економічної безпеки підприємства. Запропонований підхід визначення критерію економічної безпеки підприємства ґрунтується на ствердженні значення розширеного відтворення капіталу підприємства для дотримання його інтересів та узгодженості інтересів із зовнішнім середовищем. За результатами оцінки можна визначити рівні економічної безпеки підприємства в сучасних ринкових умовах.

Стверджувати, що одержуваний прибуток підприємства є підставою для визначення стану економічної безпеки підприємства, не зовсім вірно. На підприємстві може скластися така ситуація – продукція конкурентоспроможна, обсяги виробництва оптимальні, прибуток стійкий, але воно знаходиться на межі банкрутства, оскільки сума поточних платежів значно перевищує суми поточних надходжень [135; 136; 137].

Таким чином, аналізуючи всі існуючі підходи до оцінки рівня

економічної безпеки підприємства, дозволяють зробити такий висновок, що вибір оптимального підходу буде залежати від об'єкта дослідження.

У загальному випадку аналіз системи показників економічної безпеки передбачає певну її оцінку, яка може бути здійснена як за допомогою якісних, так і кількісних методів. Незважаючи на те, що якісні методи широко використовуються для аналізу економічної безпеки, їх застосування матиме найбільший ефект лише в поєднанні з кількісними методами. У працях різних авторів зустрічаються такі підходи до кількісної оцінки економічної безпеки систем різного рівня ієрархії: моніторинг показників економічної безпеки та порівняння їх з граничними значеннями; використання методів експертної оцінки аналізу й обробки сценаріїв, теорії катастроф, багатовимірного статистичного аналізу [138; 139; 140].

Важливою в методології визначення господарських пріоритетів є проблема вибору показників. Наскільки різноманітні пріоритети та їх властивості, настільки ж численні і їх конкретні показники, що можна умовно поділити на цільові, ресурсні, показники ефективності та власне пріоритетності [30].

Цільовими вважають показники, за допомогою яких можна визначити пріоритети та їх альтернативи. Це обсяги виробництва, якісні параметри продукту та послуг, рівні соціальних стандартів. Кожна альтернатива може мати свої кількісні величини цих показників. Сума обчислених показників по всіх цілях з урахуванням їх пріоритетності становить середній цільовий показник, що дає можливість порівнювати альтернативні варіанти.

Ресурсні показники – це показники витрачання різних видів виробничих ресурсів: основних виробничих і невикористаних фондів, капітальних вкладень, природних і трудових ресурсів. Особливе значення мають показники використання дефіцитних видів ресурсів.

Відомо, що на кожний певний момент часу обсяг виробничих ресурсів є завжди величиною граничною (обмеженою), тому підлягає оптимальному розподілу. Природним наслідком цієї об'єктивної обставини є високий рівень

вимог до обґрунтування масштабів і якості витрачених ресурсів за кожним варіантом формування та реалізації цільової програми розвитку. Як завищення обсягу ресурсів, так і його заниження порівняно з дійсно необхідними рівнями, неминуче порушують збалансованість економіки, ускладнюють перебіг відтворювального процесу, уповільнюють темпи економічного зростання. До таких негативних наслідків призводить також неправильне визначення якості потрібних ресурсів, внаслідок чого погіршуються умови функціонування встановлених пріоритетів, створюються штучні труднощі в забезпеченні необхідними ресурсами. Отже, роль ресурсних показників і в теорії, і на практиці є дуже важливою.

Показники ефективності характеризують господарський ефект у розрахунку на одиницю виробничих ресурсів. Як синтез цілей, затрат і результатів виробництва, вони є важливою характеристикою економічного зростання в цілому, пріоритетного розвитку галузей і регіонів. Ці показники потрібні для визначення та обґрунтування найбільш раціональних шляхів розв'язання соціально-економічних проблем [141; 142; 143].

Для економічної безпеки значення мають не власне показники, а їх граничні значення. Граничні значення – це граничні величини, недотримання значень яких перешкоджає нормальному розвитку різних елементів відтворення, призводить до формування негативних, руйнівних тенденцій у сфері економічної безпеки.

Серед показників економічної безпеки можна також виділити показники наведені на рис.1.4.

Порогові рівні зниження безпеки можна охарактеризувати системою показників загальногосподарського та соціально-економічного значення, що відображають зокрема [37]:

– гранично допустимий рівень зниження економічної активності, обсягів виробництва, інвестування та фінансування, за межами якого неможливий самостійний економічний розвиток регіону на технічно-

сучасному конкурентоспроможному базисі, підтримка науково-технічного, інноваційного, інвестиційного й освітнього потенціалу;

- гранично допустиме зниження рівня і якості життя основної маси населення, за межами якого виникає небезпека неконтрольованих соціальних, трудових, міжнаціональних та інших конфліктів; створюється загроза втрати найпродуктивнішої частини регіонального «людського капіталу» як органічної частини національної спільноти;

- гранично допустимий рівень зниження витрат на підтримку та відтворення природно-екологічного потенціалу, за межами якого виникає небезпека необоротного руйнування елементів природного середовища, втрати життєво важливих ресурсних джерел економічного зростання, а також значних територій проживання, розміщення виробництва й рекреації, нанесення не виправного збитку здоров'ю нинішнього та майбутнього поколінь тощо.

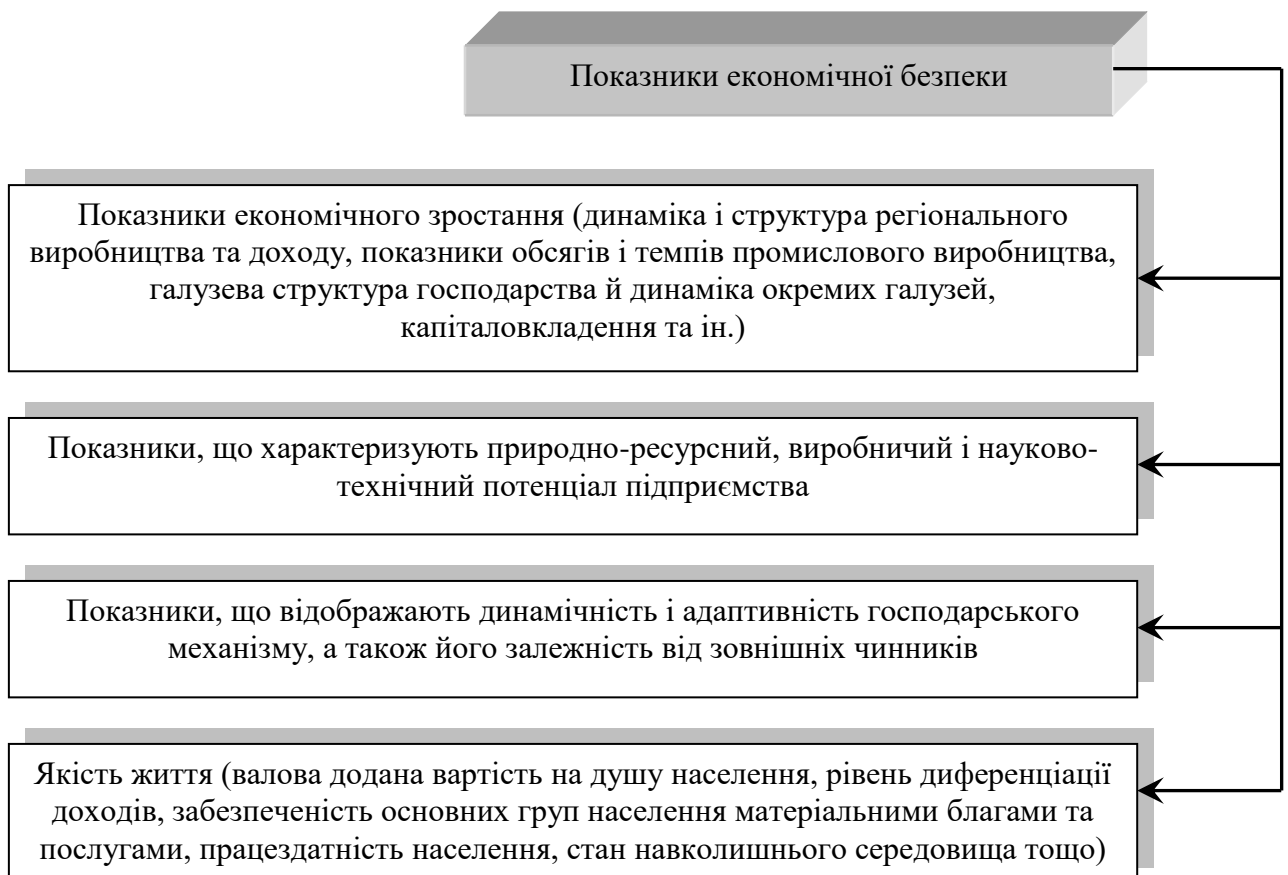


Рис. 1.4. Показники економічної безпеки

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Оцінка стану економіки виконується з позиції розвитку процесів на території в межах її економічної безпеки і включає набір індикаторів економічної безпеки (ІЕБ), які дозволяють кількісно оцінити та сигналізувати про загрозу небезпеки і здійснити комплекс програмно-цільових заходів щодо стабілізації становища, що склалося [144; 145; 146; 147; 148].

ІЕБ розрізняються для територій з районо - або містоутворюючим підприємством і територій вищого рангу (промвузол, область, республіка та регіон).

Для побудови системи кількісних і якісних показників використовується метод, який ґрунтується на застосуванні індикаторів. Відповідно до фактичних значень показників і величини їх відхилення від граничних значень індикаторів економічної безпеки стану цього регіону його можна характеризувати, як: нормальний, коли індикатори безпеки знаходяться в межах граничних значень; передкризовий, коли перевищуються порогові значення хоча б одного з індикаторів; критичний, коли порушуються як основні так і другорядні бар'єри.

У роботі [16] запропоновано підійти до оцінки економічної безпеки з позицій теорії катастроф. При цьому пропонується визначати значення так званого «критичного порогу» для аналізованих показників економічної безпеки. Тоді, спостерігаючи за зміною показників, можна буде передбачити можливість їх попадання в критичну зону, тобто настання катастрофи.

Одним з найважливіших моментів під час оцінки економічної безпеки є її дослідження з позицій стабільності та стійкості. У роботі [19] розглянута проблема оцінки стійкості сукупного інтегрального показника економічної безпеки при заданих межах зміни з урахуванням результатів прогнозування.

Таким чином, проведений аналіз літературних джерел свідчить, що існуючі сьогодні підходи до оцінки економічної безпеки систем різного призначення та рівня ієрархії мають деякі недоліки, а саме:

- оцінка економічної безпеки на базі аналізу динаміки одного або декількох початкових показників є неефективною, оскільки при цьому не

враховується комплексний характер економічної безпеки. У цьому аспекті перевагу слід надати використанню інтегральних оцінок економічної безпеки, одержаних на основі використання багатовимірних статистичних методів;

– у значній частині проаналізованих робіт відокремлено оцінюються сукупний рівень економічної безпеки та рівень окремих загроз економічній безпеці, тоді як найважливіше кількісно оцінювати саме взаємозв'язки між сукупним рівнем економічної безпеки й рівнем окремих загроз, а також взаємозв'язки між загрозами економічній безпеці;

– у розглянутих підходах дуже велика увага приділяється, як правило, поточній і ретроспективній оцінкам рівня економічної безпеки, що перешкоджає побудові прогнозних оцінок.

Загальним недоліком розглянутих робіт є відсутність комплексного підходу до визначення рівня економічної безпеки підприємства. У даних роботах не враховуються важливі показники, що характеризують введені інновації та стійке зростання обсягів виробництва. Тому з метою створення надійної основи для механізму забезпечення стійкої економічної безпеки підприємства необхідно розробити цілісну систему критеріїв оцінки економічної безпеки підприємства, що має відповідати змістові поняття стійкої економічної безпеки підприємства та бути спроможною визначати дійсне економічне становище підприємства.

### 1.3. Механізм забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства

Механізм забезпечення ефективності системи управління безпекою підприємства будується у формі дворівневої системи захисту інформації. Перший рівень передбачав збереження секретів силами служби безпеки організації, а другий – формування психологічної атмосфери «пильності і

відповідальності» персоналу організації за допомогою так званих координаторів, що призначаються з осіб середньої керівної ланки і мають серед співробітників авторитет. Визнаючи, що збереження інформації є одним з важливих аспектів економічної безпеки підприємства, необхідно відзначити, що зведення проблеми економічної безпеки підприємства лише до захисту комерційної таємниці є дуже спрощеним варіантом вирішення такої проблеми. Цілком очевидно, що настільки вузьке розуміння економічної безпеки страждає надмірною «економічністю» і не враховує всього спектру впливу зовнішнього середовища як основного джерела небезпек для діяльності підприємства [52-59].

Економічна безпека підприємства обумовлена впливом зовнішнього середовища, яке в ринковій економіці весь час змінюється, ніколи не залишається стабільним, постійним або незмінним. Саме з позицій впливу зовнішнього середовища, захисту підприємств від його негативного впливу і розглядається вміст категорії економічної безпеки підприємства, у тому числі і в нечисленних доки публікаціях вітчизняних вчених-економістів.

Найважливішими чинниками, що впливають на економічну безпеку підприємства, є ступінь досконалості законодавчої бази, рівень оподаткування, доступ на світові ринки збуту, інвестиційна привабливість регіону, держави. Насамперед, економічна безпека підприємства залежить від економічної безпеки держави, регіону, адже ґрунтується на їхньому фінансовому, сировинному та виробничому потенціалі, перспективах розвитку. Наявність багаторівневої концепції економічної безпеки господарюючих суб'єктів усіх рівнів дає можливість забезпечити передбачуваність зовнішніх загроз підприємствам [85-97].

Особлива увага повинна приділятися вивченню партнерів по ділових зв'язках, їх платоспроможності, діловому реноме. Досвід свідчить, що в умовах ринкової економіки, у випадках встановлення ділових зв'язків з недобросовісними контрагентами, за умови порушення ними договірних зобов'язань, підприємству може бути завданий значний економічний збиток.

Серйозна увага повинна бути приділена конкурентам, так як у випадку застосування ними методів несумлінної конкуренції для підприємства можуть виникнути серйозні небезпеки і загрози з важкими економічними наслідками.

В даний час в науковій літературі, навіть спеціально присвяченій розгляду цієї проблеми, розкриття сутності теорії економічної безпеки підприємства, її складових, індикаторів дається рідко, а у визначеннях, що зустрічаються, сутність виражається не завжди чітко, а іноді неповно.

В цілому можна виділити декілька підходів різних авторів до визначення економічної безпеки підприємства (рис. 1.5):

а) як захист проти економічних злочинів. Дуже часто забезпечення економічної безпеки підприємства зводять до протистояння, захисту від різного роду економічних злочинів (крадіжки, шахрайство, фальсифікації, промислове шпигунство і т.д.).

Поза сумнівом, ці загрози дуже важливі і повинні постійно аналізуватися і враховуватися, але зводити економічну безпеку підприємства лише до цього не можна;

б) як стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Підприємство – це, в першу чергу, об'єкт економічних відносин. Власник підприємства ставить результатом діяльності підприємства, в першу чергу, досягнення поставленої ним мети, яка, як правило, носить економічний характер.

Механізм забезпечення економічної безпеки – це організована державою сукупність суб'єктів забезпечення економічної безпеки, законодавства, засобів, а також скоординованих і узгоджених дій і заходів щодо захисту життєво важливих інтересів особи, підприємств, регіону, суспільства та держави від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Дія або група дій щодо забезпечення економічної безпеки спрямована на нейтралізацію чи ліквідацію негативних наслідків загроз, тобто на об'єкт і предмет загрози.



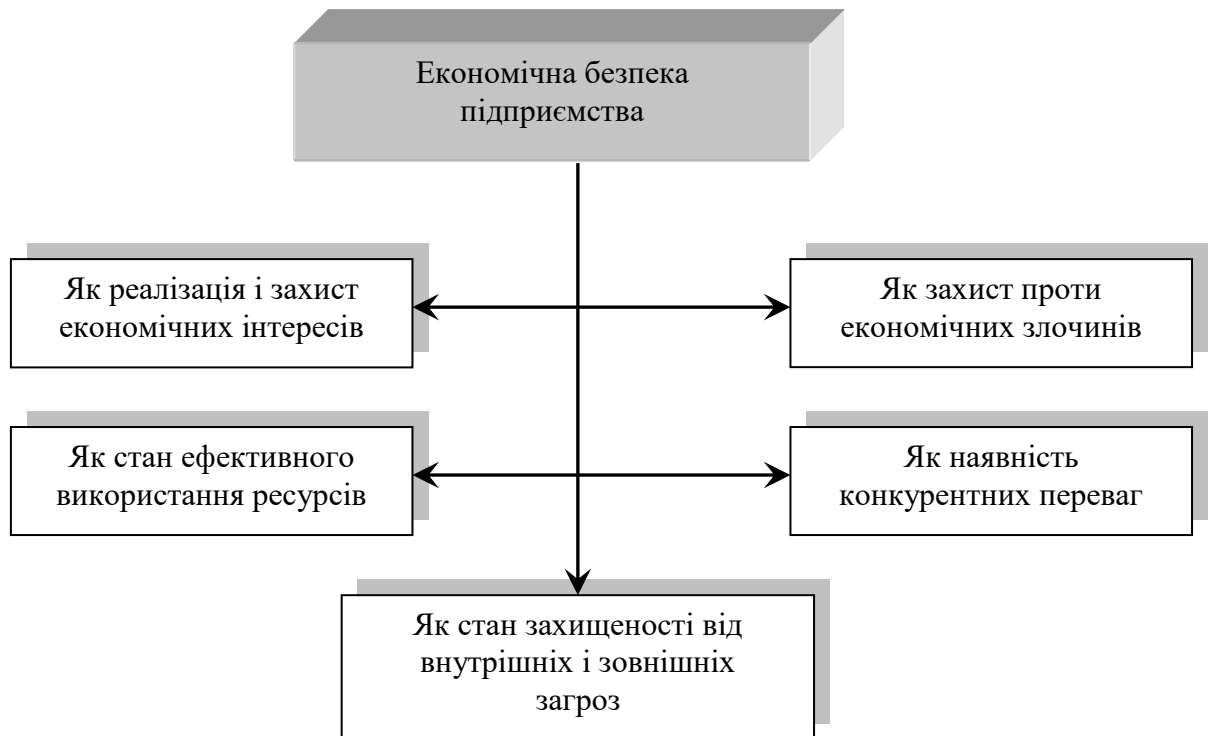


Рис. 1.5. Підходи до визначення економічної безпеки підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [37]

Таким чином, об'єктом економічної безпеки є об'єктивні чи суб'єктивні чинники, що спрямовані на завдання шкоди існуючим явищам, процесам, відносинам, капіталу особи, підприємства, регіону, суспільства та держави.

Щодо забезпечення економічної безпеки вважатимуться конкретні загрози (політичні, економічні, соціальні тощо), а також їх конкретні матеріальні носії (природні та соціально-суспільні явища), спрямовані на завдання шкоди існуючим явищам, процесам, відносинам, капіталу особи, підприємства, регіону, суспільству та державі [34; 110-120].

Діяльність щодо забезпечення економічної безпеки залежно від того, що є її об'єктом і предметом, можна розділити на такі групи (рис.1.6):

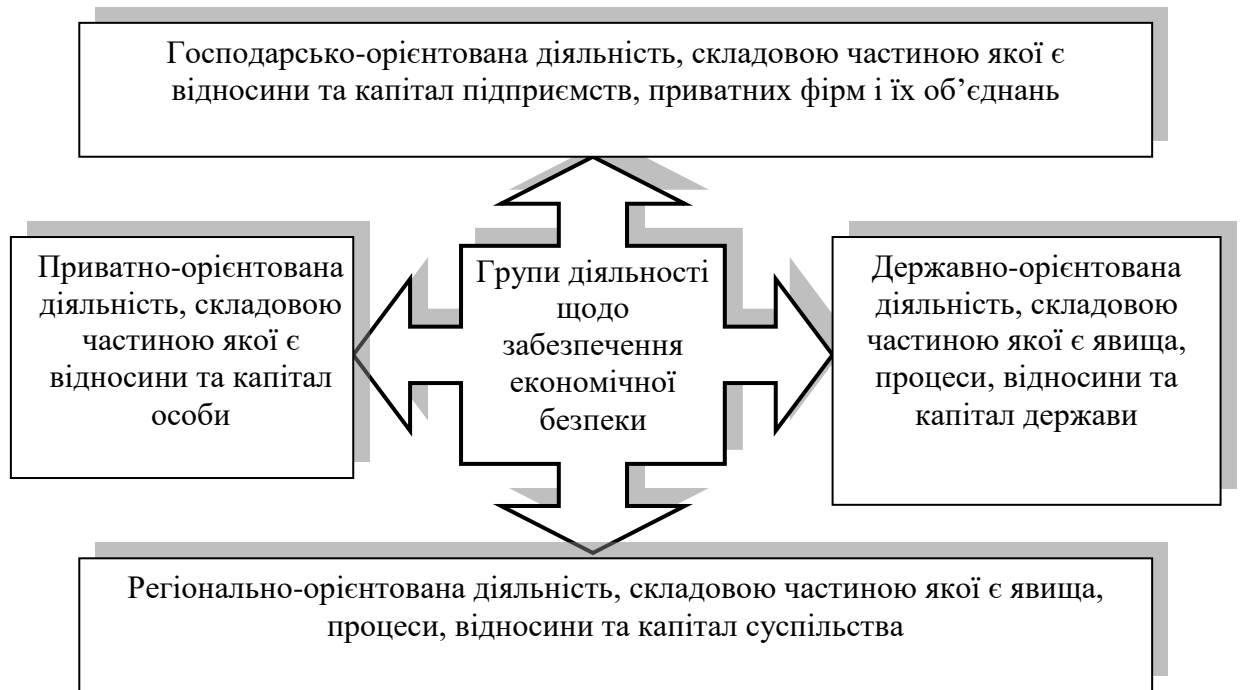


Рис. 1.6. Групи діяльності щодо забезпечення економічної безпеки  
Джерело: побудовано автором на основі [37]

Система забезпечення економічної безпеки складається з теоретично-пізнавального, методологічного, практичного, організаційного та ресурсного аспектів, з яких:

- теоретично-пізнавальний аспект базується на системі категорій економічної безпеки та тенденціях. Надалі система використовується для розробки засобів і методів аналізу, необхідних як для пояснення нових явищ і процесів з отриманням нових знань, так і для застосування практичних рішень з їх подальшим перетворенням та удосконаленням;
- методологічний аспект базується на системних методах дослідження оцінок результативності вжитих дій і заходів щодо забезпечення економічної безпеки та їх наслідків;
- практичний аспект базується на системі дій і заходів, що з найменшими втратами нейтралізують загрози та зупиняють деструктивні процеси;
- організаційний аспект базується на створенні відповідної нормативно-правової бази, необхідних владних та інших структур, участі в

міжнародних системах безпеки, що в єдиному комплексі вирішують проблеми економічної безпеки;

– ресурсний аспект базується на використанні різноманітних сил і засобів системи [32].

Е.А. Олійник під забезпеченням економічної безпеки підприємства розглядає [32] процес реалізації функціональних складових економічної безпеки з метою запобігання можливих втрат і досягнення максимального рівня економічної безпеки підприємства як зараз так і в майбутньому. Способи забезпечення економічної безпеки підприємства – це набір заходів і система організації їх виконання та контролю, що дозволяють досягнути найбільш високих значень рівня економічної безпеки підприємства як в поточний період, так і на перспективу [32]. Послідовність даного підходу полягає в тому, що:

1) Під час здійснення підприємством власної фінансово-господарської діяльності з'являється інформація, необхідна для аналізу стану його економічної безпеки.

2) На основі одержаної інформації здійснюється оцінка функціональних і сукупного критеріїв економічної безпеки цього підприємства, їх відхилень від планових значень, аналізуються причини виникнення цих відхилень.

3) Після цього розробляються рекомендації щодо корекції затрат корпоративних ресурсів, систем стратегічного та поточного планування фінансово-господарської діяльності підприємства, а також системи оперативного управління його діяльністю. Корективи можуть вноситися і до системи планування економічної безпеки підприємства. У цьому випадку потрібно повторно використовувати зазначені вище методи планування економічної безпеки підприємства та вносити відповідні зміни до господарських планів підприємства й системи їх реалізації.

О.В. Ареф'єва розглядає планування економічної безпеки підприємства як складовий елемент системи управління підприємством, що містить

забезпечувальну та функціональну складові. Перша з них представлена підсистемами організаційного, методичного, нормативного та правового забезпечення. Функціональна складова поєднує функції формування прогнозів і планів, а також комплекс економічних та організаційних методів, що сприяють вирішенню завдань контролю за станом підприємства і своєчасної діагностики.

З цього можна зробити наступний висновок, що для формування механізму забезпечення стійкої економічної безпеки підприємства, необхідно використовувати системний підхід, який дозволить враховувати всі реальні умови діяльності підприємства.

Без цього механізм не володітиме необхідною прагматикою, внаслідок чого будуть відсутні можливості ухвалення адресних рішень. Ця обставина обумовлює необхідність використання при формуванні механізму забезпечення економічної безпеки підприємства не тільки традиційного проблемно-орієнтованого, але й об'єктно-орієнтованого підходу, який розвиває, доповнює та дозволяє подолати недоліки проблемно-орієнтованого підходу в частині прагматики [28].

Найбільш реальні умови діяльності підприємства відображені в механізмі авторів А.В. Козаченко, В.П. Пономарьова, А.Н. Ляшенко [28], який складається з декількох блоків, одночасна дія яких покликана забезпечити достатній для розширеного відтворення капіталу підприємства прибуток, що отримується в результаті дотримання інтересів підприємства, тобто в результаті взаємодії підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства може мати різний ступінь структуризації та формалізації. Представлений механізм забезпечення економічної безпеки підприємства складається з трьох блоків: вхідного (блок 1), внутрішнього (блок 2) і вихідного (блок 3). За допомогою функціонування блоку 1 і блоку 3 здійснюється взаємодія підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища (рис.1.7).

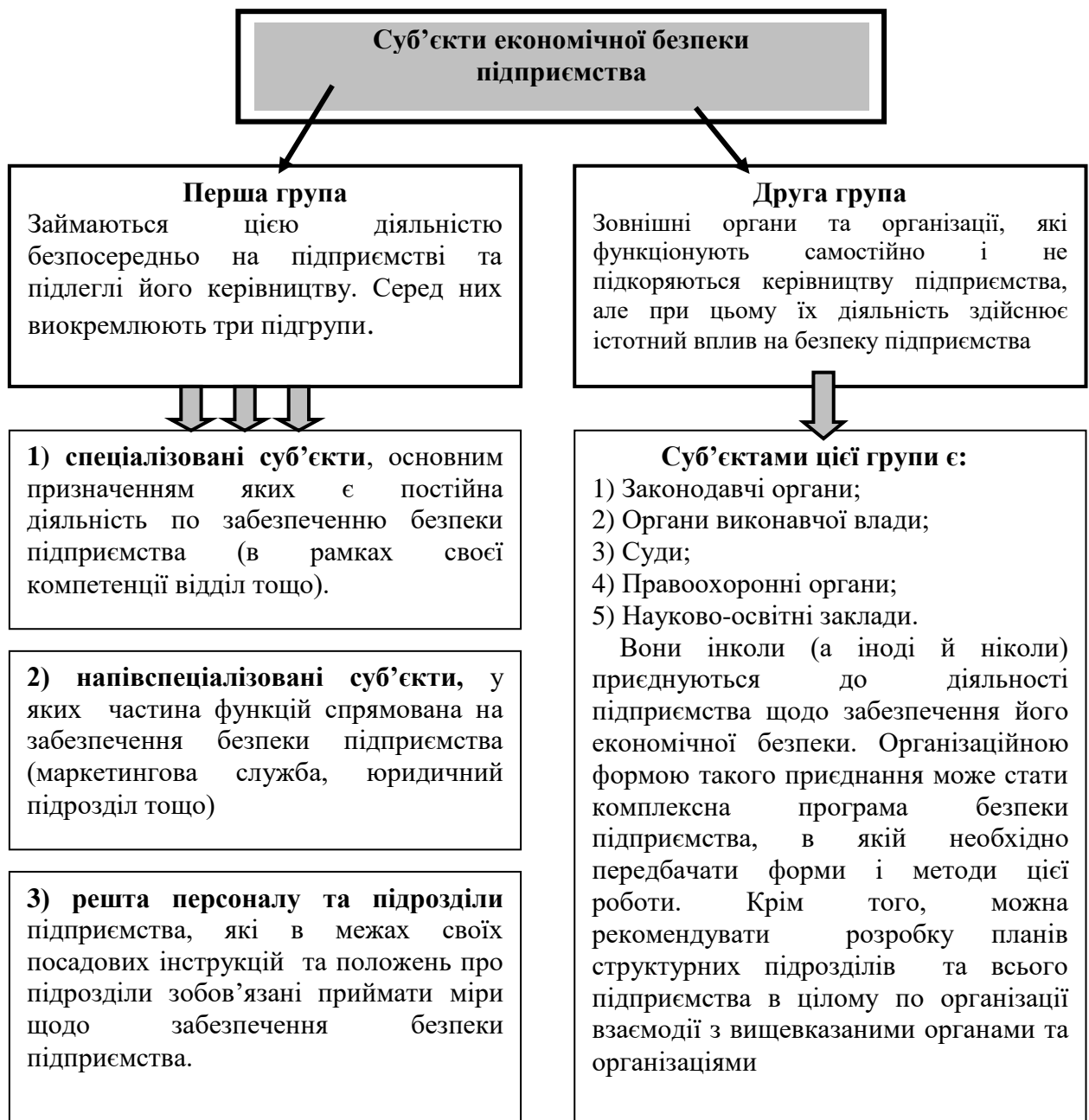


Рис. 1.7. Групи суб'єктів економічної безпеки підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [37]

Блоки 1 і 3 є однаково важливими для дії механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки вони покликані організаційно оформити взаємодію підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища.

Результатом функціонування блоку 1 є надходження необхідних для організації процесу виробництва ресурсів та інформації відповідно до системи пріоритетних інтересів підприємства. Призначення блоку 1 у

механізмі забезпечення економічної безпеки підприємства можна визначити таким чином: мінімізація витрат на придбання ресурсів у необхідній кількості та належної якості. Зроблене раніше припущення щодо економічної безпеки підприємства, яке одержує прибуток, дозволяє оцінити роль і призначення блоку 1 у механізмі забезпечення економічної безпеки підприємства. Як впливає із запропонованої авторами схеми, блок 1, призначений для організації взаємодії підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища, є для підприємства пріоритетним. Вибір саме пріоритетних інтересів дозволяє обмежити розмір механізму забезпечення економічної безпеки підприємства і зосередити увагу на дійсно важливих для підприємства партнерах. Крім того, у блоці 1 механізму забезпечення економічної безпеки підприємства розглядаються переважно альтернативні взаємодії підприємства, що підвищує гнучкість дії механізму і сприяє реалізації призначення блоку 1 у механізмі та мінімізації витрат підприємства. Альтернативність взаємодії підприємства являє собою предмет особливого інтересу при виборі постачальників ресурсів, що стосується переважно постачання матеріалів, засобів виробництва, оргтехніки та науково-технічної продукції [37].

Альтернативна взаємодія підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища можлива не завжди. У багатьох випадках взаємодія підприємства з постачальниками здійснюється на безальтернативній основі. Така взаємодія характерна для переважної більшості українських підприємств з постачальниками-монополістами, наприклад, з природними або адміністративними монополіями паливно-енергетичного комплексу. Безальтернативну взаємодію з постачальниками можуть здійснювати підприємства, що входять до складу організаційної структури вищого порядку, за розпорядженням органів управління цієї структури.

Альтернативність у взаємодії підприємства з постачальниками припускає їх вибір відповідно до певних критеріїв. Такими критеріями можуть бути: якість, кількість ресурсів, терміни й обсяги їх постачання, ціна

та здійснення сервісного обслуговування (для засобів виробництва, оргтехніки й науково-технічної продукції). Як це не парадоксально, ціна ресурсів розглядається в комплексі інших критеріїв. Вибір її як критерію отримання ресурсів слід розглядати як окремий випадок, що нехай навіть і достатньо часто зустрічається.

У свою чергу, вибір критеріїв відбору постачальників ресурсів, як впливає із запропонованої схеми, обумовлений взаємодією підприємства із споживачами його продукції. Це означає, що інтереси підприємства на «вході» значною мірою обумовлюються його інтересами на «виході», тобто при реалізації своєї продукції. Для досить великого підприємства, що в масовому порядку виробляє продукцію середнього рівня якості, критеріями вибору постачальників ресурсів є кількість ресурсів і їх ціна. На даний час така лінія поведінки українських підприємств не дає позитивного результату. Так, потужне продуктивне устаткування, що становить основу виробничої бази підприємств, орієнтованих на масовий тип виробництва, в основному простоє або недостатньо завантажено, внаслідок чого втрачаються такі переваги масового виробництва, як орієнтація на середню якість та ціну продукції.

Для вузькоспеціалізованих підприємств, зайнятих випуском особливої, незвичайної продукції як піонерного, так і непіонерного характеру для певного (більш обмеженого) кола споживачів, при виборі постачальників продукції особливе значення має якість ресурсів, що постачаються. Застосування саме цього критерію під час вибору постачальників ресурсів обумовлено тим, що продукція або послуги стають тією чи іншою мірою незамінними для відповідної групи споживачів. Незамінність продукції пов'язана або з формуванням іміджу престижності продукції (якщо йдеться про предмети споживання), або з володінням підприємством унікальною технологією виробництва певних видів продукції (якщо йдеться про виробництво продукції промислового призначення). Інтереси підприємства в

цьому випадку полягають не просто в спеціалізації, а в зосередженні зусиль на продукції, що має саме обмежений попит.

У тому випадку, коли підприємство випускає унікальну продукцію, що базується на піонерних нововведеннях (принципово нові вироби та технології), його інтереси полягають не тільки в удосконаленні товарів і послуг, а і в украй ризикованому (але й вигідному в разі успіху) пошуку революційних рішень у техніці та технології. При цьому підприємство зацікавлене не лише в отриманні ресурсів, а й у певних ресурсах високої якості, оскільки в разі успіху – випередження в успішній реалізації принципів нововведень – буде створений новий ринок, що дозволить отримати вигоду із первісно одноосібної присутності на ньому.

Пошук на альтернативній основі постачальників ресурсів без чітко визначених інтересів підприємства у сфері реалізації своєї продукції або ж помилка під час одержання виторгу призведе до неправомірного зростання витрат, безцільної розтрати ресурсів і зниження прибутків підприємства, а отже, і рівня його стійкої економічної безпеки [25].

Основне призначення блоку 2 механізму забезпечення економічної безпеки підприємства полягає у створенні та реалізації умов, що забезпечують економічну безпеку підприємства. Ці умови визначено згідно з критеріями економічної безпеки та її рівнем. Як найважливіші умови, що враховуються в структурі механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, було обрано мінімізацію витрат підприємства, адаптацію до нововведень і розширення сфери використання послуг інфраструктури ринку. Вважається, що саме ці умови здатні найбільш істотно вплинути на формування прибутку підприємства, забезпечивши тим самим його економічну безпеку.

Дія механізму спрямована на забезпечення економічної безпеки в діяльності підприємства як у даний час, так і на перспективу [43, с. 123]. Якщо в першому випадку домінують такі умови забезпечення економічної безпеки, як мінімізація витрат і розширення сфери використання послуг



підприємств інфраструктури, то в другому – це адаптація до нововведень, розширення виробництва та його диверсифікація.

Кожну з цих умов забезпечення економічної безпеки підприємства не можна розглядати ізольовано, вони тісно взаємопов'язані. Так, мінімізацію витрат підприємства тільки до певного рівня можна забезпечити на основі зусиль організаційного характеру, які забезпечують дотримання режиму економії ресурсів, зміну системи організації обслуговування виробництва, вивільнення та реалізацію зайвих ресурсів тощо. Після досягнення такого рівня необхідне впровадження нової техніки й технології, що забезпечує значне зниження витрат на виробництво, його обслуговування та управління ним. Впровадження нововведень технічного характеру в блоці 2 механізму передбачає ще один напрям забезпечення економічної безпеки підприємства.

Реалізація кожної із запропонованих умов забезпечення економічної безпеки підприємства, які впливають із запропонованої схеми структури механізму, можлива або з використанням заходів організаційного характеру, що як правило, не потребують інвестиційної підтримки (бо вона незначна), або із залученням певного обсягу інвестицій. У першому випадку йдеться про некапіталоємне створення умов забезпечення економічної безпеки підприємства, у другому – створення умов слід вважати капіталоємним. Зрозуміло, що при недостатньому прибутку на підприємстві повинні в першу чергу реалізовуватися ті умови забезпечення його економічної безпеки, які не потребують інвестиційної підтримки. І лише після завершення реалізації некапіталоємних заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно переходити до реалізації умов, що потребують інвестиційної підтримки.

Мінімізація витрат підприємства розглядається як комплексне поняття, що включає мінімізацію витрат на виробництво, на обслуговування виробництва та управління підприємством. Комплексність поняття мінімізації витрат підприємства зумовлює необхідність зосередження зусиль підприємства не тільки на витратах, пов'язаних з виробництвом (прямі

витрати), але й на витратах, пов'язаних з обслуговуванням виробництва та управлінням підприємством (накладні витрати). Визнаючи доцільність зусиль підприємства зі скорочення прямих витрат, слід зазначити, що їх значне зниження можливо на основі використання нових технологій, оскільки істотну економію прямих витрат за допомогою заходів організаційного характеру (наприклад, оптимізації розкрою матеріалів, введення режиму економії, зниження втрат від браку і тощо) забезпечити не можна. Значно більше можливостей для мінімізації витрат дає економія накладних витрат, оскільки вони дуже важко піддаються нормуванню, а їх оперативний облік ускладнюється різноманітністю витрат. Необхідність підвищеної уваги до накладних витрат обумовлена тим, що зараз в Україні темпи їх зниження на переважній більшості підприємств набагато нижче, ніж темпи зниження обсягів виробництва та продажів продукції. Підвищена увага до накладних витрат обумовлена також їх роллю в отриманні прибутку, що реалізовується за допомогою ефекту виробничого важеля, дія якого детально розглянута в роботах Е. Стоянової.

Мінімізації витрат підприємства, виходячи із запропонованої структури механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, пропонується досягти за допомогою підвищення ефективності використання ресурсів та усунення невідповідностей у використанні ресурсів. Якщо шляхи та способи забезпечення ефективного використання ресурсів вже були висвітлені в економічній літературі і застосовуються на практиці роботи підприємств, то усунення невідповідностей у використанні ресурсів підприємства є порівняно новим поняттям для них, обумовленим, зокрема, новими умовами їх діяльності, що всіляко спонукають скорочувати непродуктивні витрати.

У найзагальнішому вигляді ці невідповідності зводяться до наступного: обсяги ресурсів, що надходять, не відповідають або потребам у них, або обсягам продажів підприємства. Якщо перший вид невідповідностей у використанні ресурсів характерний для матеріальних та інформаційних ресурсів, тобто ресурсів, що надходять на підприємство періодично, то

другий – найчастіше притаманний використанню таких ресурсів, як трудові ресурси та засоби виробництва, які підприємство має у своєму розпорядженні протягом певного періоду часу. Невідповідності у використанні ресурсів підприємства призводять до появи непродуктивних витрат на оплату праці, на зберігання матеріальних запасів та інформації, на підтримку устаткування в робочому стані. Непродуктивний характер таких витрат обумовлений тим, що вони не забезпечують результату процесу виробництва – готової продукції, виконаних робіт або послуг і, відповідно, прибутку. Невідповідності у використанні ресурсів спричиняють зростання витрат на виробництві, а це призводить до зниження прибутку та також неефективного використання ресурсів.

Усунення невідповідностей у використанні ресурсів, що надходять на підприємство, розглядається як процес, що має безперервний або дискретний характер. Характер процесу усунення невідповідностей обумовлюється масштабом виробництва, його типом (масовий, серійний або одиничний), а також кількістю найменувань використовуваних ресурсів. Якщо виробництво на підприємстві має великий або середній масштаб, а кількість найменувань використовуваних ресурсів значна, то процес усунення невідповідностей у використанні ресурсів повинен здійснюватися безперервно. При незначному масштабі виробництва на підприємстві, що супроводжується невеликою кількістю найменувань ресурсів, процес усунення невідповідностей в їх використанні має дискретний характер, тобто невідповідність у використанні ресурсів аналізується та усувається періодично, наприклад, раз на місяць.

У результаті дії внутрішнього блоку механізму забезпечення економічної безпеки підприємства повинні бути виявлені невідповідності ресурсів підприємства та обсягів його продажів. Усунути ці невідповідності можна згідно із запропонованою авторами блок-схемою [16], в якій для визначення відповідності величини ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства та потенційного обсягу продажів найбільш важливе значення має аналітичний блок, в якому здійснюється порівняння

величини ресурсів і потенційного обсягу продажів. Аналітичний блок не тільки є найважливішим, але й найбільш трудомістким і складним, оскільки аналітичний інструментарій, використовуваний для виявлення відповідності величини ресурсів і обсягів виробництва, залежить від виду ресурсів та особливостей процесу виробництва на підприємстві. Виявити відповідність трудових ресурсів підприємства обсягам продажів можна на основі модифікації аналізу збалансованості діяльності підприємства.

Загальна схема механізму забезпечення економічної безпеки підприємства наведена на рис.1.8.

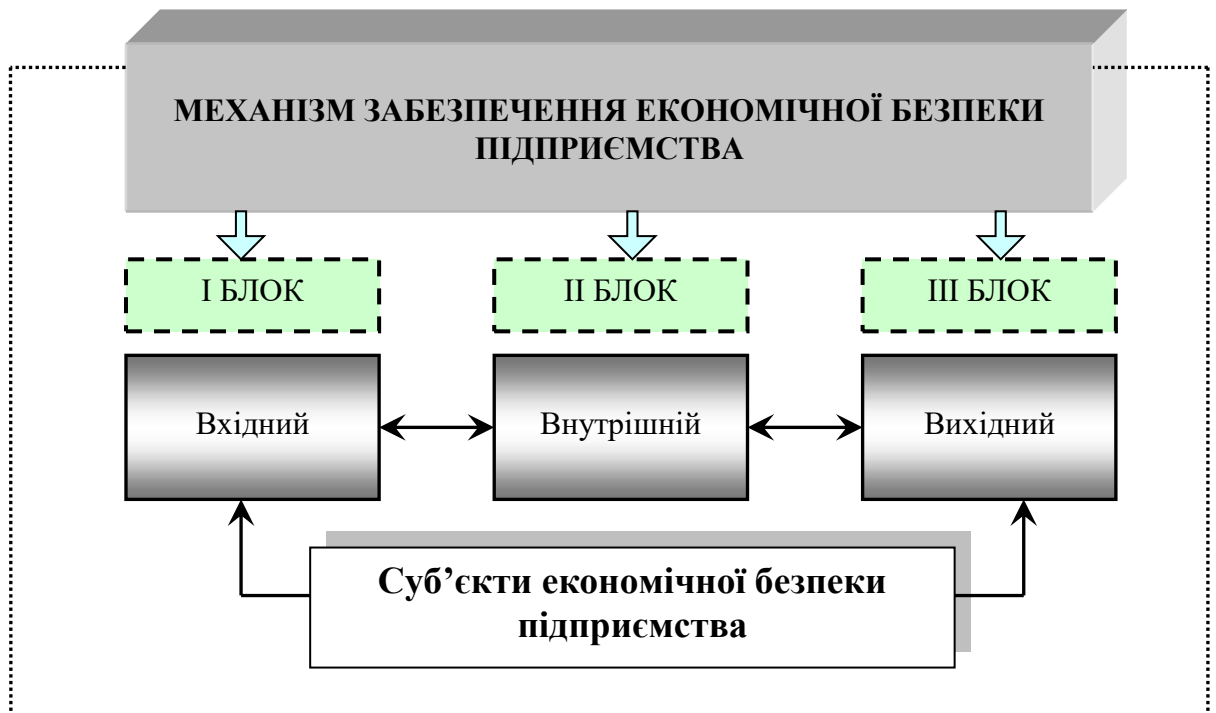


Рис. 1.8. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [37; 58]

Таким чином, механізм забезпечення ефективності системи управління безпекою підприємства буде цілісним та збалансованим за умови існування теоретичних і методологічних засад економічної безпеки та розробленої на їх основі і впровадженої ефективної політики, яка організаційна та ресурснозабезпечена. Дія механізму забезпечення стійкої економічної

безпеки підприємства повинна системно організувати економічні умови, які дозволять збалансувати інтереси взаємодіючих суб'єктів і завдяки цьому підвищити рівень взаємної економічної безпеки.

### Висновки до розділу 1

Отже, головне завдання системи управління економічною безпекою 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 й організаційного характеру. Треба мати на увазі, що найбільше значення у справі економічного убезпечення підприємництва мають первинні економіко-правові та організаційні заходи, що забезпечують фундамент, основу системи безпеки, на відміну від вторинних – технічних, фізичних тощо. Знаючи що таке економічна безпека підприємства та її складові в сучасних умовах можна визначити напрями економічної безпеки на підприємстві.

Проведений аналіз літературних джерел засвідчив, що існуючі сьогодні підходи до оцінки економічної безпеки систем різного призначення та рівня ієрархії мають деякі недоліки, а саме:

- оцінка економічної безпеки на базі аналізу динаміки одного або декількох початкових показників є неефективною, оскільки при цьому не враховується комплексний характер економічної безпеки. У цьому аспекті перевагу слід надати використанню інтегральних оцінок економічної безпеки, одержаних на основі використання багатовимірних статистичних методів;

– у значній частині проаналізованих робіт відокремлено оцінюються сукупний рівень економічної безпеки та рівень окремих загроз економічній безпеці, тоді як найважливіше кількісно оцінювати саме взаємозв'язки між сукупним рівнем економічної безпеки й рівнем окремих загроз, а також взаємозв'язки між загрозами економічній безпеці;

– у розглянутих підходах дуже велика увага приділяється, як правило, поточній і ретроспективній оцінкам рівня економічної безпеки, що перешкоджає побудові прогнозних оцінок.

Встановлено, що загальним недоліком є відсутність комплексного підходу до визначення рівня економічної безпеки підприємства. Тому з метою створення надійної основи для механізму забезпечення стійкої економічної безпеки підприємства необхідно розробити цілісну систему критеріїв оцінки економічної безпеки підприємства, що має відповідати змістові поняття стійкої економічної безпеки підприємства та бути спроможною визначати дійсне економічне становище підприємства.

Таким чином, механізм забезпечення ефективності системи управління безпекою підприємства буде цілісним та збалансованим за умови існування теоретичних і методологічних засад економічної безпеки та розробленої на їх основі і впровадженої ефективною політики, яка організаційна та ресурснозабезпечена. Дія механізму забезпечення стійкої економічної безпеки підприємства повинна системно організувати економічні умови, які дозволять збалансувати інтереси взаємодіючих суб'єктів і завдяки цьому підвищити рівень взаємної економічної безпеки.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АДРІЯ ПЛЮС»

#### 2.1. Загально – господарська характеристика підприємства ТОВ «Адрія плюс»

Компанія «Адрія плюс» успішно працює на ринку будівельних стінових матеріалів більше 5 років. Однією з важливих переваг даної компанії, є те, що вони дистриб'ютори основних вітчизняних виробників якісних сучасних стінових матеріалів. З початку 2018 р. ТОВ «Адрія плюс» є офіційним дилером з реалізації автоклавного газобетону AEROC в Київському регіоні (заводи ТОВ «Аерок» – м. Обухів та м. Березань). Компанія пропонує широкий спектр керамічної цегли багатьох вітчизняних виробників як лицьової (СБК, Альтком, Літос, Євротон, Керамейя), так і рядової (повнотілої та порожнистої), а також поризованих великогабаритних керамічних блоків (СБК). В наявності є супутні інструменти та сухі будівельні суміші для мурування блоків.

Метою діяльності компанії є втілення якісних проектно-будівельних рішень в процесів реалізації інвестиційних проектів різного формату: торгових закладів, торгово-розважальних та відпочинкових комплексів, житлових будинків тощо. Компанія має широку виробничу географію, компанія представлена мережею підприємств у Києві, Львові, Івано-Франківську, Тернополі, Ужгороді, Харкові, об'єднана єдиною стратегією розвитку – стати лідером на ринку будівельних послуг.

Головна діяльність ТОВ «Адрія плюс»:

- будівництво і реконструкція будинків;
- роботи по інтер'єру будинків;
- влаштування підлог, промислових підлог і наливних підлог;

- проектування та дизайн будівних об'єктів;
- влаштування електричних мереж;
- комерційна та інші види господарської діяльності, не заборонені чинним законодавством;
- виготовлення металоконструкцій.

Вся продукція сертифікована на території України.

Клієнтами компанії є великі будівельні компанії, торгові організації, національні мережі з реалізації будівельних матеріалів і приватні клієнти. ТОВ «Адрія плюс» забезпечує будівельними матеріалами багато об'єктів у Києві та області, центральному і північному регіоні України.

Місія компанії. Задовольняти попит у високоякісних будівельних стінових матеріалах, надаючи послуги високого рівня, з огляду на всі потреби та побажання наших клієнтів.

Стратегія компанії. Постійне покращення – надання покупцям оптимального асортименту будівельних стінових матеріалів високої якості при максимально широкому спектрі супутніх послуг. Створення системи найкращої пропозиції.

Цінності компанії. Якість – ТОВ «Адрія плюс» пропонує якісні стінові будівельні матеріали найкращих вітчизняних виробників.

Оперативність – якісна комплектація замовлення, швидке оформлення необхідної документації, своєчасна доставка, виконання всіх термінів поставок.

Порядність – добросовісне ставлення до своїх обов'язків, вміння приймати рішення і нести відповідальність за їх виконання. Постійне бажання досягти більшого та гордість за отриманий результат.

ТОВ «Адрія плюс» також активно запрошує до співпраці і інші компанії на будівельному ринку України.

Підприємство проводить нарощування обсягів послуг які надаються. Це ми можемо бачити з даних таблиці 2.1.



Таблиця 2.1

## Динаміка обсягів виробництва товарної продукції

	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
1. Об'єм продаж, грн.	17965800	19206900	19359200	16060800	40580900
-в % до базового року;	100%	106,9%	107,8%	89,4	225,9%
-в% до попереднього року	100%	106,9%	100,7%	83%	252,7%
2. Кількість робітників. чол.	195	202	212	185	294
3.Продуктивність праці	92132,307	95083,663	91316,9811	86815,135	138030,27
-в % до базового року;	100	103,2	99,1	94,2	149,8
-в% до попереднього року	100	103,2	91,3	95	158,9

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

З табл. 2.1. ми можемо бачити, що обсяг продажу продукції вираженої в грошовому вимірі мають тенденцію до збільшення. Це обумовлено двома чинниками: розширенням надаваних послуг і збільшенням випуску товарної продукції з однієї сторони, а з другої – зростанням цін на послуги, що спостерігається і до цих часів у будівній галузі.

Про успішність роботи фірми може свідчити той факт, що підприємство має за мету розширення своєї присутності на ринку і в 2022 році, підприємство створило нову торгову марку «Бетон Груп» та побудувало філіал, де займається виготовленням бетонних сумішей та залізобетонних виробів і в перспективі повинен надати компанії ТОВ «Адрія плюс» багато конкурентних переваг на ринку в цьому сегменті діяльності.

Останнім часом в бізнесі і науці має місце поширена думка, що найважливішим ресурсом підприємства є його працівники, які цілеспрямовано використовують усі інші ресурси для виробництва продукції. Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами й ефективності їхнього використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів і як результат – обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших

економічних показників. Результати діяльності підприємства повністю залежать від кількісного і якісного складу колективу, від вкладу кожного в спільну справу. Тому проведемо аналіз використання трудових ресурсів на підприємстві.

Джерелами інформації для аналізу служать дані табельного обліку і відділу кадрів.

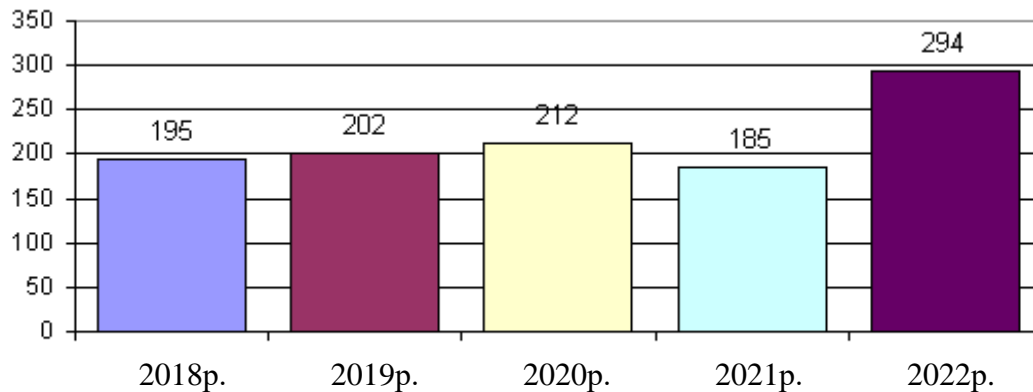


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників ТОВ «Адрія плюс»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Як бачимо з рис 2.1. чисельність працівників підприємства має тенденцію до збільшення (в основному за рахунок робітників, питома вага яких в загальній кількості працівників підприємства складає 80%, це пов'язано з специфікою діяльності ТОВ «Адрія плюс»).

Проведемо аналіз трудових чинників та покажемо динаміку чисельності персоналу, та його продуктивність праці (табл. 2.2.)

З табл. 2.2. ми можемо спостерігати за змінами і чисельності персоналу та динаміці продуктивності праці в грошовому вираженні. Зміни в кількості працівників обумовлені обсягами виконуваних будівельних робіт, що проводилися на «ТОВ «Адрія плюс». На підприємстві відбувається збільшення штату працівників, через розширення присутності на ринку підприємства.

## Аналіз трудових чинників ТОВ «Адрія плюс»

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.
1. Чисельність персоналу, грн.	195	202	212	185	294
-в % до базового року;	100	103,59	108,72	94,87	150,77
-в% до попереднього року;	100	103,59	104,95	87,26	158,92
2. З них робітників	132	137	137	137	237
3. Загальна кількість відпрацьованих усіма робітниками:					
а) людино-днів	35100	36360	38160	29500	52022
б) людино-годин	280800	290880	305280	221250	416000
2. Продуктивність праці	92132,30	95083,66	91316,98	86815,13	138030,2
-в % до базового року;	100	103,2	99,1	94,2	149,8
-в% до попереднього року.	100	103,2	91,3	95	158,9

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Закінчуючи аналіз наведених трудових ресурсів, можна в цілому дати позитивну оцінку їх використанню, але при цьому слід обов'язково звернути увагу на те, що у підприємства є наявність резервів підвищення їх використання.

ТОВ «Адрія плюс» має на балансі основні засоби всіх груп, тобто офісне обладнання, виробниче устаткування, транспортні засоби, будівлі та споруди. Біля 43% основних засобів підприємства складають активну частину, а інша – пасивну, що свідчить про не дуже високу ефективність технологічної структури основних засобів. Але водночас час підприємство має у власності всі будівлі, необхідні для повного виробничого циклу, тому не залежить від орендодавця виробничих приміщень і не витрачає коштів на оренду.

Динаміку використання основних засобів підприємства буде розглянуто в таблиці 2.3.

Виходячи з даних таблиці 2.3., вартість основних засобів підприємства за роки діяльності, що аналізувалися, мають тенденцію до постійного росту. Особливий сплеск можна спостерігати в 2022 р. В тому році було побудовано завод вартістю 30000 тис. грн. Негативним моментом є те, що при збільшенні

вартості основних засобів відбувається періодичне зниження фондівддачі і періодичне зростання показника фондомісткості продукції. Це пов'язано з тим, що було вкладено гроші у майбутнє виробництво. І хоча це свідчить про те, що вартість основних засобів збільшувалась не поступово, дивлячись на показники попередніх років, можна припустити, що виробництво буде збільшуватися та цей показник покращиться.

Таблиця 2.3

## Аналіз показників використання основних засобів підприємства

Показник	Роки				
	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.
1.Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	5147363,2	5144063,8	5924061,3	6009870,1	37125823,04
- зміни % до базового р.	100	99,9	115	116,7	721,3
- зміни % до попереднього року	100	99,9	115,2	101,4	617,7
2. Фондовіддача	3,4	3,7	0,32	2,7	1,09
- зміни % до базового р	100	108,8	97,05	79,4	32,05
- зміни % до попереднього року	100	108,8	89,2	81,8	40,4
3. Фондоємкість	0,28	0,27	0,3	0,37	0,9
- зміни % до базового р.	100	95,6	109,3	133,6	326,7
- зміни % до попереднього року	100	95,6	114,3	122,3	244,5
4.Фондооснащеність грн./чол.	26396,7	25465,7	27943,7	32485,8	126278,3
- зміни % до базового р.	100	96,47	105,9	123	478,4
-зміни % до попереднього року	100	96,47	109,7	116,3	388,7

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Водночас позитивним явищем є підвищення показника фондоозброєності праці. Високий рівень фондоозброєності свідчить про велику частку механізації та автоматизації праці в процесі виробництва та наявність ручної праці в міру необхідності. Це показує високу ефективність використання обладнання та новітніх технологій на підприємстві, що є основою для зростання продуктивності виробництва.

Основою готової будівельної продукції при її виготовленні є будівельні матеріали, конструкції, деталі, метал, ліс, а також мастила, електроенергія, вода і інші види матеріальних ресурсів. Будівництво є однією з найбільш матеріаломістких галузей матеріального виробництва забезпечується матеріально – технічними ресурсами більш 70 галузей народного господарства. Будівництво потребує використання різноманітних будівельних матеріалів, асортимент яких змінюється по мірі переходу від одного етапу до іншого: фундамент, наземна частина, крівля, оздоблювальні роботи і т.д.

В залежності від головного призначення матеріальні ресурси поділяються на ресурси:

- для виготовлення несучих і огорожуючих конструкцій і деталей;
- для створення шарів, що ізолюють і захищають від проникнення, вологи, корозії, вогнезаймання і т.п.
- для створення конструкцій, деталей та шарів, що забезпечують комфортні та зручні побутові умови в будівлях.

З метою організації процесу планування і обліку будівельні матеріали поділяються:

- на основні матеріали, до яких відносяться всі матеріали, які входять до конструкцій будівель, споруд і будинків (цегла, бетон, розчини, крівельні матеріали і т.п.);
- конструкції і деталі – збірні бетонні і залізобетонні, дерев'яні, металеві і інші конструкції; збірні будівлі і споруди, збірні елементи для санітарно - технічних робіт і т.п.
- інші матеріали – запасні частини, паливо, матеріали для господарських потреб, допоміжні матеріали.

Питома вага вартості матеріалів в загальній кошторисній вартості будівництва складає близько 60 %. В будівництві всі витрати розподіляють на прямі витрати і додаткові. У прямі витрати включають видатки за матеріали, вантажні і транспортні роботи, видатки на паливо,

електроенергію, воду, вартість експлуатації будівельних машин і механізмів, а також виплату заробітної плати робітникам.

Змінні витрати складаються з видатків, пов'язаних з організацією управління будівництвом і технічного керівництва ним, побутового обслуговування робітників, а також витрати на соціальне страхування, охорону праці, техніку безпеки, протипожежні заходи. Будівельна організація повинна також забезпечити виконання плану прибутків, тобто вона має бути рентабельною. Витрати ТОВ «Адрія плюс» можна виразити графічно наступним чином: (рис. 2.2).

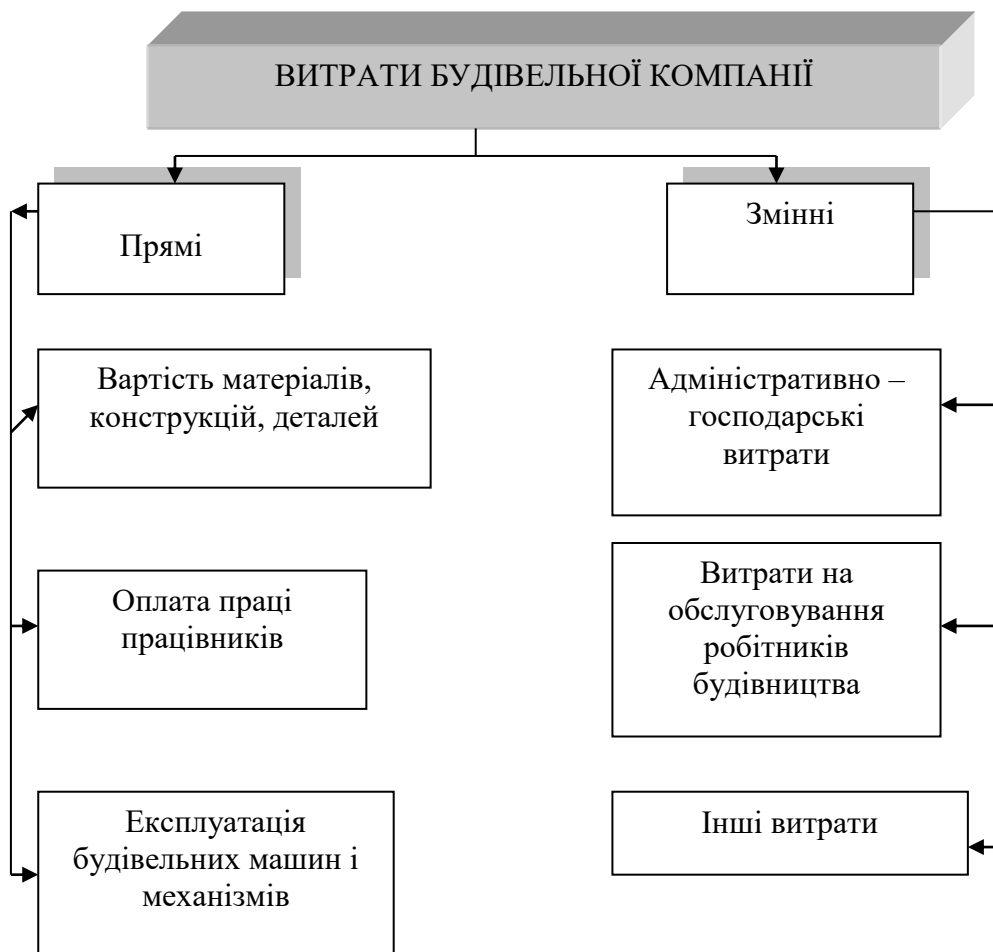


Рис. 2.2. Склад витрат будівництва

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Загальні витрати ТОВ «Адрія плюс» представлено в таблиці 2.4. Як ми можемо бачити, з табл. 2.4. обсяги витрат мали тенденцію до зниження, це обумовлено впровадженням новітніх економічних технологій у будівництві.

## Динаміка обсягів витрат підприємства ТОВ «Адрія плюс»

Витрати	Роки				
	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.
Витрати виробництва на випуск продукції (робіт, послуг), грн.	14372640,3	15557589	15680952,6	12848640	32464720
- в % до базового 2018 року;	100	108,3	109,1	89,4	225,9
- в % до попереднього року;	100	108,3	100,8	82	252,7
Витрати на 1 грн. продукції	0,8	0,81	0,81	0,8	0,8

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

В 2022 р. обсяги витрат збільшилися більш чим на 200%, це обумовлюється тим, що в 2022 р. обсяги виробництва суттєво збільшилися, а по друге, на ринку відбувається ріст цін на сировину і матеріали, що викликано інфляційними процесами в економіці України. Але компанія вирішила, яким чином можливе зниження витрат: побудувати власний завод з виробництва будівельних ресурсів. Також це рішення було підкріплене тим, що на ринку не має вітчизняних виробників якісних сумішей, а сировина провідних компаній світу враховуючи наші ціноутворюючі механізми в країні, коштує досить дорого. Зменшивши кількість витрат, за рахунок власних будівельних ресурсів, компанія отримує стабільне конкурентне становище на ринку і може більш вільно варіювати цінами. Більш детально, по групам витрат, витрати приведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Аналіз витрат ТОВ «Адрія плюс»

Витрати	Роки				
	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.
Загальні витрати, грн., з них:	14372640,3	15557589	15680952,6	12848640	32464720
витрати на з/п	1868443,2	2022487	2038523,8	1670323,2	4220413,6
адміністративно господарські витрати	1437264	1555759	1568095	1284864	3246472
витрати на матеріали	7904952	8556674	8624524	7066752	17855596
витрати на експлуатацію машин і механізмів	1868443	1112368	1121188,1	918677,76	2321227,48
додаткові витрати	718632	777879	784047,6	642432	1623236
інші витрати	574905,6	622304	627238,1	513945,6	1298589

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Як ми бачимо з табл. 2.5, витрати підприємства змінювалися по групам. Ці зміни можливо пояснити тим, що кожний рік змінювалися будівельні проекти і були різні фронти робіт. В компанії заробітна плата працівників не змінювалася майже 4 роки, для того щоб зберегти свої кадри, компанія в 2022р. збільшила фонд заробітної плати. Витрати на матеріали завжди складали питому вагу в обсягах витрат, тому що ці витрати є основою будівельної продукції. Збільшення витрат може свідчити про збільшення обсягів будівництва чи про підвищення цін на ресурси і матеріали.

Кінцевим позитивним результатом господарської діяльності підприємства є прибуток. Але показники рентабельності повніше, ніж прибуток, характеризують результати господарювання, тому що їхня величина відображає співвідношення ефекту з вкладним капіталом або спожитими ресурсами. Цей показник використовують для оцінки діяльності підприємства і як інструмент в інвестиційній політиці.

Проводячи дослідження рентабельності діяльності компанії, нами було обрано провести аналіз рентабельності продукції. Рентабельність продукції обчислюють як відношення прибутку від реалізації до виплати процентів і податків до суми витрат на реалізовану продукцію. Показники прибутковості діяльності і рентабельності зведені у таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

## Показники прибутковості і рентабельності діяльності компанії

Показники	Роки				
	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.
1. Виручка від реалізації товарної продукції, грн.	17965800,2	19206900,4	19359200,7	16060800	40580900
-в % до базового року;	100	106,9	107,8	89,4	225,9
-в% до попереднього року	100	106,9	100,7	83	252,7
2. Собівартість реалізованої продукції, грн.	14372640,3	15557589	15680952,6	12848640	32464720
-в % до базового року;	100	108,2	109,1	89,4	225,9
-в% до попереднього року	100	108,2	100,8	81,9	252,7
3. Прибуток	3593159,9	18649311,4	3678248,13	3212160	8116180
4. Рентабельність продукції, %	24,9	23,5	23,6	25	25

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства



Як ми можемо бачити з табл. 2.6 виручка від реалізації товарної продукції має тенденцію до збільшення, в 2022 р. порівняно з 2018 р. виросла на 225,9 % і прибуток також збільшується, але якщо ми подивимося на показник рентабельності, нам стане ясно, що на підприємстві збільшилися обсяги будівельних робіт і тільки за рахунок цього збільшився і прибуток, тому що показник рентабельності на підприємстві залишився майже сталим. Також в цьому відіграє не останнє значення інфляційні процеси які спричиняють подорожчання матеріалів, ресурсів і призводять до збільшення витрат.

Підприємство ТОВ «Адрія плюс» має стабільні показники діяльності лише тому, що будівна галузь, в рамках якої існує компанія, зараз знаходиться на стадії стрімкого розвитку: попит перевищує пропозицію, а також через те, що на підприємстві постійно впроваджують нові економічні технології будівництва і постійно проводиться оперативний контроль якості робіт на місцях, що призводить до зменшення переробок бракованої роботи і призводить до зменшення витрат.

Кожному підприємству необхідно виявляти напрямки своєї діяльності, що забезпечать найвищу ефективність вкладених інвестицій. Такі інвестиції повинні служити базою для подальшого його розвитку і мати достатньо високу рентабельність. Крім цього підприємству потрібно реально оцінювати свої шанси в залученні зовнішніх коштів для фінансового забезпечення інвестицій. А тут необхідна оцінка інвестиційної привабливості. Це можуть здійснювати потенційні інвестори з метою пошуку ефективних об'єктів при формуванні інвестиційного портфеля; самі суб'єкти господарювання при формуванні інвестиційних пропозицій з метою залучення додаткових ресурсів зі сторони; банки, котрі надають кредити; незалежні експерти, аудитори.

Слід зазначити, що серед економістів немає єдиної думки щодо напрямків, кількості і структури показників, що характеризують інвестиційну привабливість суб'єктів господарювання. Така оцінка, в основному,

базується на показниках фінансового аналізу. Головна увага при цьому надається розрахункові фінансових коефіцієнтів, що характеризують майновий і фінансовий стан суб'єктів господарювання, їх прибутковість і ділову активність.

Фінансовий стан підприємства багато в чому залежить від того, які кошти має підприємство, звідки вони взялися і куди вкладені. Велике значення для самостійності і незалежності підприємства має власний капітал. Для кредиторів та інвесторів бажана наявність значної частки власного капіталу, оскільки в цьому випадку менший фінансовий ризик і у них буде впевненість в поверненні своїх вкладень. Але на практиці ефективність використання позикового капіталу, як правило, вища, ніж власного. Від оптимальності співвідношення власного і позикового капіталу значною мірою залежить фінансовий стан підприємства.

Необхідно зазначити, що структура майна і навіть її динаміка не дає відповіді на питання, наскільки вигідно для інвестора вкладання грошей в дане підприємство, а лише оцінює стан активів і наявність засобів для погашення боргів.

Після загальної характеристики майнового стану і його зміни за звітний період, наступним завданням є дослідження показників фінансової стійкості.

Для оцінки структури джерел фінансових ресурсів використовують наступні показники:

– коефіцієнт фінансової стабільності, який розраховується відношенням власних коштів до позикових:

$$K_{\phi c} = \frac{BK}{PK}, \quad (2.1)$$

де BK - власний капітал;

PK - позиковий капітал;

Розраховуємо коефіцієнт фінансової стабільності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Коефіцієнт фінансової стабільності

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.
Власний капітал	75593159,9	94242471,3	97920719	101132879,4	109249059
Позичкові кошти	58962664,7	84818224,2	87149440	80906303,52	85214266
К фс	1,28	1,111	1,12	1,25	1,28

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт фінансової стабільності на протязі 2018-2022 рр. знаходився на досить високому рівні. В 2019р. і 2020 р. спостерігалось зменшення цього показника, але все одно він знаходився на досить високому рівні. Бажане, значення коефіцієнту фінансової стабільності не менше 0,8.

– коефіцієнт фінансової незалежності, який обчислюється відношенням суми власних коштів до валюти балансу:

$$K_{фн} = \frac{ВК}{ВБ}, \quad (2.2)$$

де ВК - власний капітал;

ВБ - валюта балансу.

Розраховуємо коефіцієнт фінансової незалежності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Коефіцієнт фінансової незалежності

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.
Власний капітал	75593159,9	94242471,3	97920719	101132879,4	109249059
Валюта балансу	134987786	149591224	139886741	142440675	149656245,2
К фн	0,56	0,63	0,7	0,71	0,73

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Бажане значення - не менше 0,5. З табл. 2.8, ми можемо бачити, що показник фінансової незалежності підприємства знаходиться на високому рівні і має тенденцію до збільшення.

– коефіцієнт фінансової залежності, який розраховується відношенням позикового капіталу до валюти балансу:

$$K\phi_3 = \frac{ПК}{ВБ}, \quad (2.3)$$

де ПК - позиковий капітал; ВБ - валюта балансу.

Розраховуємо коефіцієнт фінансової залежності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Коефіцієнт фінансової залежності

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.
Позичкові кошти	58962664,7	84818224,2	87149440	80906303,52	85214266
Валюта балансу	134987786	149591224	139886741	142440675	149656245,2
К ф3	0,4368	0,567	0,623	0,568	0,5694

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.9, ми можемо зробити висновок, що досліджуване підприємство не знаходиться в великій фінансовій залежності від залучення коштів. Більш детальний аналіз фінансового стану підприємства можна зробити провівши аналіз ліквідності підприємства. На практиці використовують три коефіцієнти ліквідності.

При обчисленні першого показника до ліквідних коштів включають лише грошові кошти у касі, на банківських рахунках, а також цінні папери, які можуть бути реалізовані на фондовій біржі. Цей показник носить назву коефіцієнта абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дає змогу визначити, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може негайно погасити. Він розраховується по формулі:

$$АЛ = (Кі + Гк) / П, \quad (2.4)$$

де Кі - кошти на розрахунковому та інших рахунках;

Гк - гроші в касі; П - поточні зобов'язання.

Другим коефіцієнтом, який характеризує ступінь ліквідності підприємства, є коефіцієнт швидкої ліквідності, який відрізняється від коефіцієнта абсолютної ліквідності тим, що в склад ліквідних коштів включається також дебіторська заборгованість та інші активи. Він обчислюється за формулою:

$$\text{ШЛ} = ( \text{Кі} + \text{Гк} + \text{Дз} ) / \text{П}, \quad (2.5)$$

де Кі - кошти на розрахунковому та інших рахунках; Гк - гроші в касі; Дз - дебіторська заборгованість; П - поточні зобов'язання.

Третій коефіцієнт - коефіцієнт загальної ліквідності має в своєму чисельнику ще й суму виробничих запасів:

$$\text{ЗЛ} = ( \text{Кі} + \text{Гк} + \text{Дз} + \text{Зз} ) / \text{П}, \quad (2.6)$$

де Кі - кошти на розрахунковому та інших рахунках; Гк - гроші в касі; Дз - дебіторська заборгованість; П - поточні зобов'язання; Зз - виробничі запаси.

Згідно з міжнародною практикою, значення коефіцієнта ліквідності повинні знаходитися в межах від одиниці до двох (іноді до трьох). Нижня границя обумовлена тим, що оборотних коштів повинне бути щонайменше досить для погашення короткострокових зобов'язань, інакше компанія виявиться під погрозою банкрутства.

Перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями більш ніж у три рази також є небажаним, оскільки може свідчити про нераціональну структуру активів.

Розрахуємо показники ліквідності (табл.2.10).

## Показники ліквідності ТОВ «Адрія плюс»

Показники		Роки					Рекомендоване значення
		2018	2019	2020	2021	2022	
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,23	0,38	0,41	0,49	0,55	0,2-0,55
2	Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	1,07	1,14	1,28	1,33	1,29	1-2
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,08	1,14	1,28	1,33	1,29	1-2,5

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Таким чином, можна зробити висновок про те що показники ліквідності підприємства на протязі досліджуваного часу входили в межі нормативних і свідчать про стабільний фінансовий стан підприємства.

## 2.2. Оцінка системи управління економічною безпекою на ТОВ «Адрія плюс»

Важливим елементом дослідження та оцінки системи управління економічної безпеки підприємства є вибір її критеріїв. Під критерієм економічної безпеки підприємства розуміють ознаку або суму ознак, на підставі яких може бути зроблено висновок про те, знаходиться підприємство в економічній безпеці чи ні [20].

Виходячи з цього, можна виділити 8 домінантних складових економічної безпеки ТОВ «Адрія плюс»:

- фінансову;
- інтелектуальну;
- кадрову;
- техніко-технологічну;

- політико-правову;
- екологічну;
- інформаційну;
- силову.

Фінансова складова. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $k_{ла}$ ) – це відношення абсолютно ліквідних активів до короткострокових пасивів:

$$k_{ла} = K_{ал} / K_{зк}, \quad (2.7)$$

де  $K_{ал}$  - абсолютно ліквідні активи підприємства, до яких належать грошові кошти та поточні фінансові вкладення (ліквідні цінні папери),  $K_{зк}$  - короткострокова заборгованість підприємства:

$$k_{ла} = \frac{100,2 + 100,4}{90,3} = 2,22 .$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $k_{ла}$ ) складає 2,22 (більше 0,2), що свідчить про те, що ТОВ «Адрія плюс» може у будь-який час без будь-яких проблем наявними грошовими ресурсами погасити всю заборгованість, тому це як загрозу не розглядаємо.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ( $k_{лт}$ ) обчислюється як відношення оборотних активів високої (термінової) ліквідності до короткострокових пасивів:

$$k_{лт} = K_{тл} / K_{зк}, \quad (2.8)$$

де  $K_{тл}$  - оборотні активи високої (термінової) ліквідності, до яких відносять оборотні активи за мінусом товарно-матеріальних запасів.

$$k_{лт} = \frac{240,3 - 180,2}{90,3} = 0,66 .$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності ( $k_{лт}$ ) складає 0,66 (менше 0,7), що є свідченням того, що у разі необхідності ТОВ «Адрія плюс» зможе без

залучень товарно-матеріальних запасів розрахуватись по боргах, тому це не є загрозою.

Коефіцієнт загальної ліквідності ( $k_{лз}$ ) – це відношення оборотних активів до короткострокових пасивів:

$$k_{лз} = K_{oa} / K_{зк}, \quad (2.9)$$

де  $K_{oa}$  - оборотні активи підприємства.

$$k_{лз} = \frac{240,3}{90,3} = 2,66.$$

Коефіцієнт загальної ліквідності ( $k_{лз}$ ) складає 2,66 при пороговому значенні даного показника більше 2, що не є внутрішньою загрозою безпеці ТОВ «Адрія плюс».

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) ( $k_a$ ) обчислюється діленням власного капіталу на підсумок балансу підприємства:

$$k_a = K_B / K_a, \quad (2.10)$$

де  $K_B$  - власний капітал підприємства,  $K_a$  - підсумок балансу (активи).

$$k_a = \frac{170,4}{550,2} = 0,31.$$

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) ( $k_a$ ) становить 0,31, при цьому порогове значення коефіцієнта становить більше 0,5, це є підставою для віднесення його до внутрішньої загрози безпеці ТОВ «Адрія плюс».

Коефіцієнт фінансового ризику ( $k_{фр}$ ) обчислюється діленням вартості залучених засобів на власний капітал:

$$(k_{фр}) = 33 / K_B, \quad (2.11)$$

де  $K_B$  власний капітал підприємства, 33 - залучені засоби.

$$k_{фр} = \frac{18,1}{170,4} = 0,106.$$



Коефіцієнт фінансового ризику ( $k_{фр}$ ) дорівнює 0,106 при пороговому значенні даного показника менше 1, що не є підставою для віднесення його до внутрішньої загрози безпеці ТОВ «Адрія плюс».

Коефіцієнт оборотності оборотних активів ( $\Pi_{oa}$ ) – це показник кількості оборотів оборотних активів підприємства за певний період (переважно за рік):

$$\Pi_{oa} = V/K_{oa} \quad (2.12)$$

де  $V$  - виручка від всіх видів діяльності підприємства (чистий дохід),

$K_{oa}$  - оборотні активи підприємства

$$\Pi_{oa} = \frac{420,1}{240,3} = 1,75 .$$

Коефіцієнт оборотності оборотних активів ( $\Pi_{oa}$ ) становить 1,75, що безумовно не є внутрішньою загрозою безпеці ТОВ «Адрія плюс».

Коефіцієнт абсолютності необоротних активів ( $\Pi_{на}$ ) – це показник кількості обороти необоротних активів підприємства за певний період (переважно за рік):

$$\Pi_{на} = V/K_{на} , \quad (2.13)$$

де  $V$  - виручка від всіх видів діяльності підприємства (чистий дохід),

$K_{на}$  - необоротні активи підприємства.

$$\Pi_{на} = \frac{420,1}{309,9} = 1,35 .$$

Коефіцієнт оборотності необоротних активів ( $\Pi_{на}$ ) складає 1,35 за порогового значення більше 1, а отже перебуває в нормі, і не становить загрози для ТОВ «Адрія плюс».

Рентабельність активів ( $P_a$ ) характеризує ефективність використання всього наявного майна підприємства та обчислюється за формулою :

$$P_a = \frac{\Pi_{з(ч)}}{K_a} \cdot 100\% , \quad (2.14)$$

де  $\Pi_{з(ч)}$  - загальний (чистий) прибуток підприємства за рік,

$K_a$  - середня сума активів за річним балансом підприємства (активи)

$$P_a = \frac{402,1}{550,2} \cdot 100\% = 73,08\% .$$

Приймаємо значення  $r$  на рівні 15%, тому  $0,16 \cdot 15\% = 9,75\%$ . Звідси випливає, що рентабельність активів ( $P_a$ ), що складає 73,08 % є більшою від 9,75%, що є безумовним позитивом для діяльності ТОВ «Адрія плюс».

Рентабельність продукції ( $P_n$ ) характеризує ефективність витрат на її виробництво. Вона визначається за формулою :

$$P_n = \frac{\Pi_{pn}}{C_{pn}} \cdot 100\% , \quad (2.15)$$

де  $\Pi_{pn}$  - прибуток від реалізації продукції за певний період (валовий прибуток),

$C_{pn}$  - собівартість реалізованої продукції.

$$P_n = \frac{508,7}{307,2} \cdot 100\% = 165,6\% .$$

Рентабельність продукції ( $P_n$ ) складає 165,6% при нормальному значенні більше 10%, що є позитивним явищем у діяльності ТОВ «Адрія плюс», і не становить загрози для підприємства.

Рентабельність продажу ( $P_{np}$ ) характеризує ефективність витрат на її виробництво і її збуту. Вона визначається за формулою:

$$P_{np} = \frac{\Pi_{pn}}{\Pi_{\text{ч}}} \cdot 100\% , \quad (2.16)$$

де  $\Pi_{pn}$  - прибуток від реалізації продукції за певний період (валовий прибуток),

$\Pi_{\text{ч}}$  - загальний (чистий) прибуток підприємства за рік.

$$P_{np} = \frac{508,7}{420,1} \cdot 100\% = 126,5\% .$$

Рентабельність продажу ( $P_{np}$ ) становить 126,5%, при пороговому значенні цього показника більше 20%, а отже це не є підставою для віднесення його до внутрішньої загрози безпеці ТОВ «Адрія плюс».

Техніко-технологічна складова. Фондовіддача основних засобів ( $\Phi_{\text{від}}$ ):

$$\Phi_{\text{від}} = V / OZ_{\text{с.р.}}, \quad (2.17)$$

де  $V$  - виторг без ПДВ (чистий дохід),

$OZ_{\text{с.р.}}$  - середньорічна вартість основних засобів підприємства.

$$\Phi_{\text{від}} = 420,1 / 69,8 = 6,01.$$

Фондовіддача основних засобів ( $\Phi_{\text{від}}$ ) дорівнює 6,01 – це добре, адже цей показник повинен бути принаймні більшим 1, тому цей показник не становить загрози для ТОВ «Адрія плюс».

Фондоозброєність праці ( $\Phi_{\text{озб}}$ ):

$$\Phi_{\text{озб}} = OZ_{\text{с.р.}} / Ч_{\text{с.с.}}, \quad (2.18)$$

де  $OZ_{\text{с.р.}}$  - середньорічна вартість основних засобів підприємства,

$Ч_{\text{с.с.}}$  - середньоспискова чисельність робітників, чол.

$$\Phi_{\text{озб}} = 69,8 / 198 = 0,35.$$

Фондоозброєність праці ( $\Phi_{\text{озб.}}$ ) становить 0,35 – це є внутрішньою загрозою безпеці ТОВ «Адрія плюс», тому що цей показник повинен бути більшим 1. Коефіцієнт вибуття основних засобів ( $K_{\text{виб.}}$ ):

$$K_{\text{виб.}} = OZ_{\text{виб.}} / OZ_{\text{п.р.}}, \quad (2.19)$$

$OZ_{\text{виб.}}$  – вартість вибулих у звітному періоді основних засобів, тис.грн;

$OZ_{\text{п.р.}}$  – вартість основних засобів на початок звітного періоду, тис.грн.

$$K_{\text{виб.}} = 3,1 / 67 = 0,049.$$

Коефіцієнт вибуття основних засобів ( $K_{\text{виб.}}$ ) дорівнює 0,049 – це для ТОВ «Адрія плюс» не становить внутрішню загрозу його безпеці, бо  $K_{\text{виб.}}$  повинен бути меншим за 1.

Коефіцієнт оновлення основного капіталу ( $K_{\text{он.}}$ ):

$$K_{\text{он.}} = OZ_{\text{увед}} / OZ_{\text{п.р.}}, \quad (2.20)$$

$OZ_{\text{увед}}$  – вартість придбаних у звітному періоді основних засобів, грн.;

$OZ_{\text{п.р.}}$  – вартість основних засобів на початок звітного періоду, тис.грн.

$$K_{\text{он.}} = 0,3 / 67 = 0,0045.$$

Значення коефіцієнту оновлення основного капіталу ( $K_{он.}$ ) складає внутрішню загрозу безпеці ТОВ «Адрія плюс», адже складає 0,0045 при пороговому значенні більше 1.

Матеріаломісткість продукції ( $M_{п}$ ):

$$M_{п} = M_{в} / В, \quad (2.21)$$

$M_{в}$  – матеріальні витрати, грн;

$В$  – виторг без ПДВ (чистий дохід), грн.

$$M_{п} = \frac{180200}{420100} \cdot 100\% = 42,9\% .$$

Матеріаломісткість продукції ( $M_{п}$ ) становить 42,9% при пороговому значенні даного показника від 10% до 30% і, тому не складає внутрішню загрозу для ТОВ «Адрія плюс».

Енергомісткість продукції ( $E_{п}$ ):

$$E_{п} = E_{в} / В , \quad (2.22)$$

$E_{в}$  – витрати енергії, грн.;

$В$  – виторг без ПДВ (чистий дохід), грн.

$$E_{п} = 44700 / 420200 * 100\% = 10,7\% .$$

Енергомісткість продукції ( $E_{п}$ ) становить 10,7% при пороговому значенні 5-7%, і тому не складає внутрішню загрозу безпеці ТОВ «Адрія плюс».

Коефіцієнт браку ( $K_{бр.}$ )

$$K_{бр.} = B_{б} / СРП, \quad (2.23)$$

$B_{б}$  – вартість браку по собівартості реалізованої продукції, грн.;

СРП – собівартість реалізованої продукції, грн.

$$K_{бр.} = \frac{3200}{307200} \cdot 100\% = 1,042\% .$$

Коефіцієнт браку ( $K_{бр.}$ ) становить 1,042%, при пороговому значенні 1-3%, і тому не складає внутрішню загрозу безпеці ТОВ «Адрія плюс».

Кадрова складова. Коефіцієнт укомплектованості кадрами ( $K_{ук}$ ):

$$K_{ук} = Ч_{ф} / Ч_{шт} , \quad (2.24)$$

$Ч_{ф}$  – фактична чисельність працівників, чол.;

$\text{Ч}_{\text{шт}}$  – чисельність працівників відповідно до штатного розпису, чол.

$$K_{\text{ук}} = 198 / 207 = 0,96.$$

Коефіцієнт укомплектованості кадрами ( $K_{\text{ук}}$ ) дорівнює 0,96, що є максимально близько до 1. Коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{\text{плин}}$ ):

$$K_{\text{плин}} = \text{Ч}_{\text{зв}} / \text{Ч}_{\text{с.с.}}, \quad (2.25)$$

$\text{Ч}_{\text{зв}}$  – кількість звільнених з усіх причин працівників, чол.;

$\text{Ч}_{\text{с.с.}}$  – середньоспискова чисельність робітників, чол.

$$K_{\text{плин}} = 5 / 198 = 0,025.$$

Коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{\text{плин}}$ ) складає 0,025 – це позитивно, бо  $K_{\text{плин}}$  повинен бути меншим 1 і не становить загрози для ТОВ «Адрія плюс».

Продуктивність праці ( $\Pi$ ):

$$\Pi = \Pi_{\text{п}} / \text{Ч}_{\text{с.с.}}, \quad (2.26)$$

$\Pi_{\text{п}}$  – обсяг промислової продукції, тис.грн.;

$\text{Ч}_{\text{с.с.}}$  – середньоспискова чисельність робітників, чол.

$$\Pi = 508,7 / 198 = 2,57.$$

Продуктивність праці ( $\Pi$ ) становить 2,57, це є позитивом для ТОВ «Адрія плюс», тому що продуктивність праці має бути більше 1, а отже не становить загрози для ТОВ «Адрія плюс».

Коефіцієнт мотивації ( $K_{\text{мотив}}$ ):

$$K_{\text{мотив}} = \text{З}_{\text{ф}} / \text{З}_{\text{рин}}, \quad (2.27)$$

$\text{З}_{\text{ф}}$  – фактична середня зарплата по підприємству, грн.;

$\text{З}_{\text{рин}}$  – середньогалузева, середньо ринкова зарплата, грн.

$$K_{\text{мотив}} = 1300 / 1700 = 0,764.$$

Коефіцієнт мотивації ( $K_{\text{мотив}}$ ) становить 0,764 при пороговому значенні даного показника більше 1 і отже становить загрозу для ТОВ «Адрія плюс».

Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників ( $K_{\text{інт.р}}$ ):

$$K_{\text{інт.р}} = \text{Ч}_{\text{р.в.к.}} / \text{Ч}_{\text{с.с.}}, \quad (2.28)$$

$\text{Ч}_{\text{р.в.к.}}$  – чисельність висококваліфікованих працівників, чол.;

$\text{Ч}_{\text{с.с.}}$  – середньоспискова чисельність робітників, чол.

$$K_{\text{інт.р}} = 100 / 198 = 0,508.$$

Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників ( $K_{\text{інт.р}}$ ) дорівнює 0,508 при пороговому значенні більше 1, тому його значення складає загрозу безпеці ТОВ «Адрія плюс».

Інформаційна складова. Продуктивність інформації ( $\Pi_{\text{ін}}$ ):

$$\Pi_{\text{ін}} = \Pi_{\text{п}} / V_{\text{ін}} , \quad (2.29)$$

$\Pi_{\text{п}}$  – обсяг промислової продукції, грн.;

$V_{\text{ін}}$  – витрати на придбання інформаційних ресурсів, грн.

$$\Pi_{\text{ін}} = 508700 / 9400 = 54,11.$$

Продуктивність інформації ( $\Pi_{\text{ін}}$ ) складає 54,11 що є позитивним у діяльності ТОВ «Адрія плюс» та не становить для нього загрози.

Коефіцієнт захищеності інформації ( $K_{\text{з.ін}}$ ):

$$K_{\text{з.ін}} = V_{\text{з.ін}} / V_{\text{ін}} * 100\% , \quad (2.30)$$

$V_{\text{з.ін}}$  – витрати підприємства на захист інформаційних ресурсів, грн.;

$V_{\text{ін}}$  – витрати на придбання інформаційних ресурсів, грн.

$$K_{\text{з.ін}} = 7,1 / 9,4 * 100\% = 75,5\%.$$

Коефіцієнт захищеності інформації ( $K_{\text{з.ін}}$ ) складає 75,5%, що відповідає пороговому значенню даного показника і свідчить про ефективну діяльність ТОВ «Адрія плюс» у сфері використання інформаційних ресурсів.

Коефіцієнт платіжної дисципліни ( $K_{\text{пл.д}}$ ) складає 0,8, відповідає умові даного показника та не становить загрози для діяльності ТОВ «Адрія плюс».

Коефіцієнт якості юридичних послуг ( $K_{\text{я.юр.п.}}$ ):

$$K_{\text{я.юр.п.}} = C_{\text{виг.}} / C_{\text{заг.}} , \quad (2.31)$$

$C_{\text{виг.}}$  – судові справи, виграні в суді, од;

$C_{\text{заг.}}$  – загальна кількість судових позовів підприємства, од.

$$K_{\text{я.юр.п.}} = 2/2 = 1.$$

Коефіцієнт якості юридичних послуг ( $K_{\text{я.юр.п.}}$ ) ідеально відповідає умові даного показника та не становить загрози для діяльності ТОВ «Адрія плюс».

Коефіцієнт екологічного баласту ( $K_{\text{с.б.}}$ ):

$$K_{\text{с.б.}} = V_{\text{утил.}} / V_{\text{вал.}} , \quad (2.32)$$

$V_{\text{утил.}}$  – вартість утилізації знешкодження, розміщення відходів виробництва, грн.;

$V_{\text{вал.}}$  - валові витрати підприємства, грн.

$$K_{\text{с.б.}} = 1,7 / 450 = 0,0037.$$

Коефіцієнт екологічного баласту ( $K_{\text{с.б.}}$ ) дорівнює 0,0037, що є характерним для сфери надання ТОВ «Адрія плюс» послуг.

Коефіцієнт забруднення середовища ( $K_{\text{з.}}$ ):

$$K_{\text{з.}} = V_{\text{ек.зб}} / V_{\text{вал.}}, \quad (2.33)$$

$V_{\text{ек.зб}}$  – вартість екологічних зборів, грн.;

$V_{\text{вал.}}$  - валові витрати підприємства, грн.

$$K_{\text{з.}} = 300 / 480 = 0,66.$$

Коефіцієнт забруднення середовища ( $K_{\text{з.}}$ ) становить 0,66 не відповідає пороговому значенню даного показника і свідчить про не ефективну діяльність ТОВ «Адрія плюс» для навколишнього середовища.

Коефіцієнт захищеності майна та персоналу підприємства ( $K_{\text{зах.}}$ ):

$$K_{\text{зах.}} = V_{\text{ох.}} / П_{\text{ч}} * 100\% , \quad (2.34)$$

$V_{\text{ох.}}$  – витрати на охорону бізнесу, тис.грн.;

$П_{\text{ч}}$  – чистий прибуток підприємства, тис. грн.

$$K_{\text{зах.}} = \frac{1,1}{420,1} \cdot 100\% = 0,26\% .$$

Коефіцієнт захищеності майна та персоналу підприємства ( $K_{\text{зах.}}$ ) складає 0,26% тоді як порогове значення даного показника має бути  $>1\%$ . Це свідчить про неефективну діяльність служби безпеки ТОВ «Адрія плюс» і є його внутрішньою загрозою.

Стан безпеки організації на ринку. Коефіцієнт ринкової віддачі активів ( $K_{\text{р.в.}}$ ):

$$K_{\text{р.в.}} = П_{\text{ч}} / А , \quad (2.35)$$

$П_{\text{ч}}$  – чистий прибуток підприємства, грн.;

$А$  – активи підприємства, грн.

$$K_{\text{р.в.}} = 420,1 / 550,2 = 0,76$$

Коефіцієнт ринкової віддачі активів ( $K_{р.в.}$ ) становить 0,76 при пороговому значенні даного показника більше 0,5 тому даний показник не становить загрозу для ТОВ «Адрія плюс».

Конкурентоспроможність продукції (послуг) ( $K_{вир.}$ ):

$$K_{вир.} = \frac{Ц_{вир}}{Ц_{етал}}, \quad (2.36)$$

$Ц_{вир}$  – ціна виробу підприємства, грн.;

$Ц_{етал}$  – ціна еталонного виробу, грн.

$$K_{вир.} = 1,50 / 1,60 = 0,937.$$

Конкурентоспроможність продукції (послуг) ( $K_{вир.}$ ) ТОВ «Адрія плюс» складає 0,937, що свідчить про ефективну діяльність ТОВ «Адрія плюс» у сфері виготовлення якісної продукції і не становить загрозу для нього, бо показник максимально наближений до 1.

Частка фірми на ринку ( $K_{ч.р.}$ ):

$$K_{ч.р.} = \frac{П_{ч}}{ОП_{гал}}, \quad (2.37)$$

$П_{ч}$  – чистий прибуток підприємства, тис. грн.;

$ОП_{гал}$  – обсяг продажу галузі, тис.грн.

$$K_{ч.р.} = 420,1 / 3508,9 = 0,12.$$

Частка фірми на ринку ( $K_{ч.р.}$ ) складає 0,12 при пороговому значенні даного показника  $>0,01$ . Це дозволяє стверджувати, що для ТОВ «Адрія плюс» посідає значне місце на ринку виробництва цегли поряд із конкурентами і це не розглядається як загроза.

Коефіцієнт інноваційних витрат ( $K_{ін.в.}$ ):

$$K_{ін.в.} = \frac{V_{ін}}{V_{вал}}, \quad (2.38)$$

$V_{ін}$  – витрати на придбання інформаційних ресурсів, тис. грн.

$V_{вал}$  - валові витрати підприємства, тис. грн.

$$K_{ін.в.} = 700,0 / 4500,0 * 100\% = 1,55\%.$$

Коефіцієнт інноваційних витрат ( $K_{ін.в.}$ ) становить 1,55%, що є більше 1 і свідчить про ефективну політику ТОВ «Адрія плюс» у галузі впровадження інновацій. Тому це ми не розглядаємо як внутрішню загрозу.



Ритмічність збуту (Д):

$$D = \frac{OP_{пл.} - OP_{ф.}}{OP_{пл.}} \quad (2.39)$$

$OP_{пл.}$  – плановий обсяг продажу на і-й період, тис. грн.;

$OP_{ф.}$  – фактичний обсяг продажу за той самий період, тис.грн.

$$D = 1 - \frac{180,2 - 140,2}{180,2} = 0,778.$$

Ритмічність збуту (Д) складає 0,778 і не повністю задовольняє порогове значення даного показника, що посереднім для діяльності ТОВ «Адрія плюс» і можливо становить загрозу.

Коефіцієнт ефективності рекламної політики організації ( $K_{ф.р.}$ ):

$$K_{ф.р.} = V_{рекл.} / ВП, \quad (2.40)$$

$V_{рекл.}$  – витрати на рекламу, тис. грн.;

ВП – валовий прибуток, тис.грн.

$$K_{ф.р.} = 900,2 / 508,7 = 1,77.$$

Коефіцієнт ефективності рекламної політики організації ( $K_{ф.р.}$ ) становить 1,77 при пороговому значенні даного показника  $>15\%$ . Це свідчить про неефективність політики і є загрозою у діяльності ТОВ «Адрія плюс».

Отже, при розрахунку фінансової безпеки на ТОВ «Адрія плюс» коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 2,22 (більше 0,2), що свідчить про те, що ТОВ «Адрія плюс» може у будь-який час без будь-яких проблем наявними грошовими ресурсами погасити всю заборгованість. Коефіцієнт швидкої ліквідності склав 0,66 (менше 0,7), що є свідченням того, що у разі необхідності ТОВ «Адрія плюс» зможе без залучень товарно-матеріальних запасів розрахуватись по боргах, тому це не є загрозою.

### 2.3. Аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз для підприємства ТОВ «Адрія плюс»

Порахувавши показники і проаналізувавши їх значення, бачимо, що деякі з них не попадають в визначені значення, і відповідно створюють загрозу для підприємства. До таких показників відповідно:

1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності);
2. Фондоозброєність праці;
3. Коефіцієнт оновлення основного капіталу;
4. Коефіцієнт мотивації;
5. Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників;
6. Коефіцієнт забруднення середовища;
7. Коефіцієнт захищеності майна та персоналу підприємства;
8. Ритмічність збуту;
9. Коефіцієнт ефективності рекламної політики організації.

Проаналізувавши стан безпеки підприємства у різних сферах його діяльності, можна побачити, де стан безпеки даного підприємства на допустимому рівні, а де воно має слабкі сторони і стоїть перед загрозами.

На основі проведених результатів, ми з'ясували, що ТОВ «Адрія плюс» може у будь-який час без будь-яких проблем наявними грошовими ресурсами погасити всю заборгованість.

Має фінансову залежність від кредиторів. Допустимою межею коефіцієнта автономії є значення 0,5, а на підприємстві воно становить 0,31, яке є менш допустимим. Причиною виникнення даної загрози може бути значна кількість боргів у підприємства.

Варто звернути увагу на показник фондоозброєність праці. Це показник, що характеризує оснащеність працівників підприємств сфери матеріального виробництва основними виробничими засобами. На нашому підприємстві ТОВ «Адрія плюс» цей показник становить 0,35 при нормі більше 1, тобто становить внутрішню загрозу безпеці підприємства.

Тобто, підприємству треба підвищити рівень фондоозброєності праці. Підвищення фондоозброєності праці означає збільшення частки уречевленої праці і відповідне зменшення частки живої праці в сукупних витратах праці на одиницю виробленої продукції.

Наступною загрозою для підприємства є мотивація праці. Коефіцієнт мотивації на підприємстві становить 0,764 при пороговому значенні даного показника більше 1 і отже становить загрозу для ТОВ «Адрія плюс».

Добре спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів, без особливо великих матеріальних затрат з боку компанії. Адже, коли працівник виконує свої посадові обов'язки з повною самовіддачею і його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, тоді коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах.

Традиційно виділяють три групи нематеріальних чинників мотивації:

- ті, що не потребують інвестицій з боку компанії;
- ті, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно;
- ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються [11].

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу. Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація).

Найпоширенішим чинником, який на сьогодні використовують власники українських підприємств, в мотивації є гроші, премії, підвищення тощо. Вважається, що дані елементи є найголовнішим і повинні задовольняти потреби працівника у мотивації. Однак, для сучасних менеджерів, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання.

Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників дорівнює 0,508 при пороговому значенні більше 1, тому його значення складає загрозу безпеці ТОВ «Адрія плюс», адже, що більше значення коефіцієнта інтелектуального рівня робітників, то вищий рівень інтелектуальної складової організації.

Досягнути максимального результату можна завдяки покращенню системи навчання, більш детальнішій перевірці кандидатів на роботу, направлення працівників на курси підвищення кваліфікації.

Коефіцієнт забруднення середовища становить 0,66 не відповідає пороговому значенню даного показника і свідчить про не ефективну діяльність ТОВ «Адрія плюс» для навколишнього середовища. Коефіцієнт забруднення середовища – це кількість забруднювачів на одиницю отриманої продукції або на одиницю інтенсивності певного виду діяльності (в нашому випадку – виробництво цегли).

Тобто, підприємству потрібно зменшити кількість забруднювачів для середовища. Для цього я раджу використовувати більш сучасне устаткування, завдяки якому можливо зменшити цей показник.

Коефіцієнт захищеності майна та персоналу складає 0,26%, Це свідчить про недостатньо ефективну діяльність служби безпеки банку у сфері захисту майна та персоналу.

Покращити захист працівників можна за допомогою проведення семінарів, інструктажів по забезпеченні власної безпеки на робочому місці, потрібно здійснювати більш кваліфікований підбір охоронців, які б відповідали всім вимогам і мали професійну підготовку, при виникненні

загрози для працівника здійснювати супровід до місця проживання, видача в встановленому порядку зброї, спеціальних засобів індивідуального захисту, надання іншого місця проживання; заміна в установленому порядку документів, зміна зовнішності. Для більшої ефективності захисту майна потрібно встановити декілька нових камер відео нагляду і змінити систему сигналізації на кращу.

Ритмічність збуту є наступною внутрішньою загрозою для діяльності підприємства «Адрія плюс» і складає 0,778, що не повністю задовольняє порогове значення даного показника.

На ритмічність збуту впливає ритмічність її виробництва. Якщо не буде виготовлено запланований обсяг продукції, то не буде що реалізовувати, а це призведе до порушення ритмічності реалізації та зниження рівня ефективності операційної діяльності. Також при виконанні плану виробництва необхідно врахувати асортимент та якість продукції, що виробляється. Якщо якість продукції буде нижче запланованої, то з'являється ризик відмови покупця від такої продукції, що призводить до неритмічності реалізації.

Наступною загрозою є коефіцієнт ефективності рекламної політики організації, який становить 1,77 при пороговому значенні даного показника >15%. Це свідчить про неефективність політики і є загрозою у діяльності ТОВ «Адрія плюс».

Правильно організована рекламно-інформаційна діяльність в умовах ринку впливає не лише на економічну систему в цілому, але й на галузі, підприємства, окремих споживачів. Ефективна реклама вимагає грамотного, цілеспрямованого підходу. Реклама ефективна лише в тому випадку, якщо вона включена в загальний процес створення продукції та її просування до покупця. Розрізнені, епізодичні рекламні заходи недостатньо ефективні навіть при високій якості реклами. Тобто, у даному підприємстві для досягнення необхідних цілей потрібно збільшити ефективність

використовуваної реклами, розробляти нові рекламні акції та краще просувати свою продукцію.

Зовнішні загрози.

Перша зовнішня загроза – залежність від монополіста-постачальника.

Залежність ТОВ «Адрія плюс» від єдиного монополіста-постачальника послуг може привести до підвищення цін, технологічних збоїв, низької якості послуг. В монополіста-постачальника є можливість впливати на ринкову ціну. В той час як ТОВ «Адрія плюс» приймає ринкову ціну як величину об'єктивно задану, монополія сама призначає ціну на свою продукцію. При цьому монополіст може як продавати весь обсяг продукції за однаковою ціною, так і призначати для кожної групи споживачів іншу.

Монопольним вважається таке становище підприємця, коли його частка на ринку певного товару перевищує 35% і він має змогу самостійно або разом з іншими підприємцями обмежувати тут конкуренцію. Законом України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності», прийнятим у березні 1992 р., змінами до нього та прийнятим у червні 1996 р., на його розвиток Законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції» караються всі дії підприємця, які спрямовані на створення перешкод доступу на ринок іншим та на встановлення дискримінаційних цін на свої товари. Щоб не допустити зловживання монопольним становищем на ринку, створюються компетентні державні органи, які повинні контролювати угоди, що укладаються між підприємцями, а також між підприємцями та органами влади й управління. До їхніх функцій входить також контроль за веденням підприємцями конкуренції з метою запобігання недобросовісним формам і методам її. Антимонопольний комітет України та його територіальні управління мають право приймати рішення про примусовий поділ монопольних утворень, а для створення нових крупних економічних об'єднань необхідно отримати дозвіл цього комітету.

Монополія на ринку постачальника може мати серйозні негативні наслідки для роботи підприємства. Такі як підвищення цін на сировину та матеріали, відповідно в подальшому буде підвищення ціни і на вироблений продукт, що може сказатися на зменшенні рівні продажів; затримання строків постачання, через що буде збій ритмічності вироблення продукції; якість сировини та матеріалів може бути нижчою, аніж очікувалося, що поставить під сумнів якість виробленої продукції в загалом. Монополіст-постачальник на ринку є серйозною зовнішньою загрозою для безпеки організації, але керуючись різними нормативно-правовими документами можливо зберегти своє підприємство

Наступною зовнішньою загрозою для ТОВ «Адрія плюс» є зараження програм ЕОМ різного роду комп'ютерними вірусами.

Сучасна технологічна ситуація у світі робить інформаційну безпеку підприємства однією з найважливіших. Адже у пошуку провокаційної і потрібної інформації фірма-конкурент використовує всі можливі засоби. Тобто, причиною виникнення такої зовнішньої загрози є нечесна конкурентна боротьба.

На будь-якому підприємстві функцію забезпечення інформаційної безпеки може виконувати як окремий відділ Служби безпеки підприємства, так і окрема Служба (Служба захисту інформації).

Наслідки для ТОВ «Адрія плюс» при порушенні інформаційної безпеки підприємства будуть такі:

- заволодіння конкурентами таємною інформацією про фінанси підприємства;
- якщо технологія виробництва, яка була засекречена та приносила великі прибутки дістанеться до рук конкурентів, то може в подальшому припинитися вся діяльність виробництва, через неприбутковість;
- шантажування з боку фірм-конкурентів через ту чи іншу таємну інформацію фірми може принести великих збитків для роботи організації, та інше.

Моральні (психологічні) погрози, залякування працівників та керівників також є зовнішньою загрозою для роботи ТОВ «Адрія плюс».

Отже, через насильницький вплив зі сторони фірм-конкурентів може значно зменшитися рівень та якість роботи ТОВ «Адрія плюс». Адже морально-психологічний тиск для кожної окремої людини може спричиняти негативні наслідки у свідомості людини. Працівник, який заляканий через свою робочу діяльність буде працювати вже спеціально погіршуючи економічний стан підприємства, щоб в майбутньому не повторювалися такі напади на нього. Або ж працівник під впливом насильницьких дій конкурентів може розкрити таємну інформацію організації, що може в подальшому різко негативно впливати на роботу ТОВ «Адрія плюс». В будь-якому випадку можливі наслідки для роботи організації негативні.

## Висновки до розділу 2

При аналізі фінансового стану підприємства, було встановлено, що показники ліквідності підприємства на протязі досліджуваного часу входили в межі нормативних і свідчать про стабільний фінансовий стан підприємства.

При розрахунку фінансової безпеки на ТОВ «Адрія плюс» коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 2,22 (більше 0,2), що свідчить про те, що ТОВ «Адрія плюс» може у будь-який час без будь-яких проблем наявними грошовими ресурсами погасити всю заборгованість. Коефіцієнт швидкої ліквідності склав 0,66 (менше 0,7), що є свідченням того, що у разі необхідності ТОВ «Адрія плюс» зможе без залучень товарно-матеріальних запасів розрахуватись по боргах, тому це не є загрозою.

Також встановлено, що через насильницький вплив зі сторони фірм-конкурентів може значно зменшитися рівень та якість роботи ТОВ «Адрія плюс». Адже морально-психологічний тиск для кожної окремої людини може спричиняти негативні наслідки у свідомості людини. Працівник, який



заяканий через свою робочу діяльність буде працювати вже спеціально погіршуючи економічний стан підприємства, щоб в майбутньому не повторювалися такі напади на нього. Або ж працівник під впливом насильницьких дій конкурентів може розкрити таємну інформацію організації, що може в подальшому різко негативно впливати на роботу ТОВ «Адрія плюс». В будь-якому випадку можливі наслідки для роботи організації негативні.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ТОВ «АДРІЯ ПЛЮС»

#### 3.1. Нейтралізація внутрішніх і зовнішніх загроз економічної безпеки ТОВ «Адрія плюс»

Розглядаючи діяльність будь-якого підприємства потрібно сказати, що кожне з них у своїй діяльності проходить кілька економічних циклів: криза - спад - депресія - поживлення - піднесення. За весь період своєї діяльності підприємство може зустрічати різноманітні загрози, і якщо їх вчасно не попередити або не ліквідувати наслідки, то це може призвести до появи нової кризи підприємства, а інколи і його збанкрутіння та ліквідації. Для уникнення такої ситуації керівництво кожного підприємства повинне володіти інформацією про можливі його загрози.

В попередньому розділі вже було проаналізовано зовнішнє і внутрішнє середовище і воно дозволило визначити спектри можливих загроз (ризиків) та оцінити ймовірність і наслідки їх реалізації. За умов невизначеності існує суперечність між теоретично досконалим і практично можливим підходами. Теоретично досконалий підхід полягає в тому, щоб урахувати всі можливі варіанти сценаріїв руху грошових потоків. Однак практично це здебільшого неможливо зробити, бо доведеться враховувати надто багато альтернатив.

Суть основного завдання полягає в процедурі проведення таких розрахунків, котрі навіть у разі їх неповної адекватності уможлилювали б отримання достатньо надійних результатів, на які можна спиратися за вибору господарської альтернативи.

Крім цього, слід особливо наголосити, що механізм створення економічної безпеки має базуватися на внутрішньосистемних характеристиках підприємства, тобто сама соціально-економічна система має

включати «вбудовані» механізми запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам [25].

За джерелом походження загрози безпеці підприємства можна розподілити на внутрішні та зовнішні. Пропонуємо розглянути їх більш детально.

До зовнішніх загроз економічної безпеки підприємства належать:

- робота спеціальних служб іноземних держав щодо здобуття інформації про економічні процеси у сфері підприємництва з метою здійснення антиконкурентних заходів;

- робота служб безпеки суб'єктів підприємницької діяльності як вітчизняних так і зарубіжних з метою подавлення конкурентів, заволодіння ринками збуту чи майном конкурентів;

- протиправна діяльність організованих злочинних формувань та окремих осіб з метою заволодіння майном суб'єктів підприємницької діяльності.

До внутрішніх загроз протиправні чи інші негативні дії персоналу суб'єкта підприємницької діяльності, що загрожують функціонуванню та розвитку підприємництва;

- порушення встановленого режиму захисту інформації з обмеженим доступом для сторонніх осіб;

- порушення порядку використання технічних засобів;

- інші порушення правил режиму безпеки, діловодства тощо, які створюють передумови для реалізації протиправних цілей злочинних елементів чи інших зацікавлених фігурантів;

- низький рівень кадрового, організаційно-правового, інформаційно-аналітичного забезпечення управління потенційними ризиками як у контексті внутрішніх, так і зовнішніх загроз.

Крім вищезазначених загроз, виділяють ще й наступну класифікацію ризиків:

за сферами виявлення:

- економічний - ризик, пов'язаний зі змінами економічних чинників у ході реалізації інвестиційного проекту;

- політичний - ризик виникнення різноманітних адміністративно-законодавчих обмежень інвестиційної діяльності, які пов'язані зі зміною інвестиційної політики держави;

- соціальний - ризик страйків, здійснених під тиском робітників незапланованих соціальних програм та інші аналогічні види ризиків;

- екологічний - ризик виникнення екологічних катастроф і різних стихійних лих (землетруси, лісові пожежі, повені і под.), котрі негативно впливають на інвестиційний проект тощо.

за формами інвестування:

- ризики реального інвестування - ризики, пов'язані з помилковим вибором місцезнаходження об'єкта будівництва, порушення графіків поставок необхідних матеріалів, комплектувальних деталей за проектами, суттєвим зростанням цін на інвестиційні товари, неправильним підбором підрядчиків та з іншими чинниками, що знижують ефективність інвестиційного проекту;

- ризики фінансового інвестування - цю групу ризиків пов'язано з непередбаченим вибором фінансових інструментів для інвестування, фінансовими труднощами чи банкрутством окремих емітентів, непередбаченими змінами умов інвестування і т. п.

за джерелами:

- системний ризик - на цей вид ризику наражаються всі учасники інвестиційної діяльності і форм інвестування. Він значною мірою визначається зміною стадій економічного розвитку країни чи кон'юнктурних циклів розвитку інвестиційного ринку та іншими аналогічними чинниками, на які інвестор не може вплинути, добираючи об'єкти інвестування;

- несистемний ризик - цей вид ризику притаманний конкретному об'єкту інвестування чи діяльності конкретного інвестора. Він може бути пов'язаний з некваліфікованим менеджментом проекту, посиленням

конкуренції на певному сегменті інвестиційного ринку, нераціональною структурою інвестиційних ресурсів та іншими аналогічними чинниками, негативним наслідком, яких значною мірою можна запобігти за допомогою ефективного управління інвестиційним процесом.

Проведемо оцінку передбанкрутного стану досліджуваного підприємства. Для цього використаємо методику Терещенко.

$$r = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6 \quad (3.1)$$

де  $X_1$  - відношення грошових надходжень до зобов'язань;

$X_2$  - відношення валюти балансу до зобов'язань;

$X_3$  - відношення чистого прибутку до середньої суми активів;

$X_4$  - відношення прибутку до виручки;

$X_5$  - відношення виробничих запасів до виручки;

$X_6$  - відношення виручки до основного капіталу.

Провівши необхідні обрахунки отримали значення наступне значення показника: (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Визначення імовірності банкрутства ТОВ «Адрія плюс» за моделлю Терещенка, тис. грн.

Показники	2022 р.
1. Сума грошових коштів	10541,5
2. Сума зобов'язань	1726
3. Вартість валюти балансу	15113
4. Сума чистого прибутку	1637,5
5. Середньорічна сума активів	16385,5
6. Прибуток від реалізації	1637,5
7. Виручка від реалізації	19541,5
8. Виробничі запаси	927,5
9. Вартість основних засобів	10205
Коефіцієнти	
$x_1 = p_1/p_2$	6,1
$x_2 = p_3/p_2$	8,76
$x_3 = p_4/p_5$	2,34
$x_4 = p_6/p_7$	0,83
$x_5 = p_8/p_7$	0,05
$x_6 = p_7/p_9$	1,91
T	15,2

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Розрахунки  $Z$ , - показників знаходяться в межах більше 2, а це означає, що за даною моделлю підприємству банкрутство не загрожує.

Загалом, діяльність кожного підприємства є ризиковою, усі вони підлягають загрозам, мають певну ймовірність зазнати ризик і не існує повної впевненості у їх уникненні. Проте кожне з них прагне мати певні гарантії якщо не повного уникнення, то хоча б зниження рівня загроз до мінімального. Підприємства різних галузей мають різний ступінь можливих загроз, але у аграрних підприємств він є вищим середнього, що є досить негативним [10].

Одним із шляхів запобігання загрозам економічної безпеки підприємства, які є актуальними в наш час, може виступати страхування. Але страхування не завжди є безпечним, саме тому держава повинна проводити ряд заходів, які б зменшили загрози у діяльності підприємства. Такі заходи обов'язково повинні бути закріплені у законодавстві економічної безпеки.

Далі необхідно оцінити вплив потенційних змін зовнішнього середовища на майбутні результати діяльності промислового підприємства в цілому та його структурних підрозділів, тобто виявити, як динаміка зовнішнього середовища впливає на внутрішнє. Наслідки можуть бути позитивними, тобто досягаються поставлені цілі і поліпшується результат його діяльності, або негативними, тобто збільшуються витрати, погіршуються результати, або те й інше (рис. 3.2).

Після цього для кожного можливого варіанта розвитку подій, пов'язаного з виявом дії того або іншого зовнішнього чи внутрішнього чинника, потрібно дати оцінку швидкості ухвалення рішень і часу отримання результату.

Швидкість ухвалення рішень (швидкість реагування) може бути класифікована таким чином:

– висока, якщо керівництво промислового підприємства повинне і може негайно реагувати на події;

- середня, якщо реакцію у відповідь можна відкласти до наступного планового періоду;
- низька, якщо за оцінками, які є, реакцію у відповідь можна відкласти на невизначено довгий термін або доти, поки не буде отримана більш точна оцінка ймовірних наслідків.

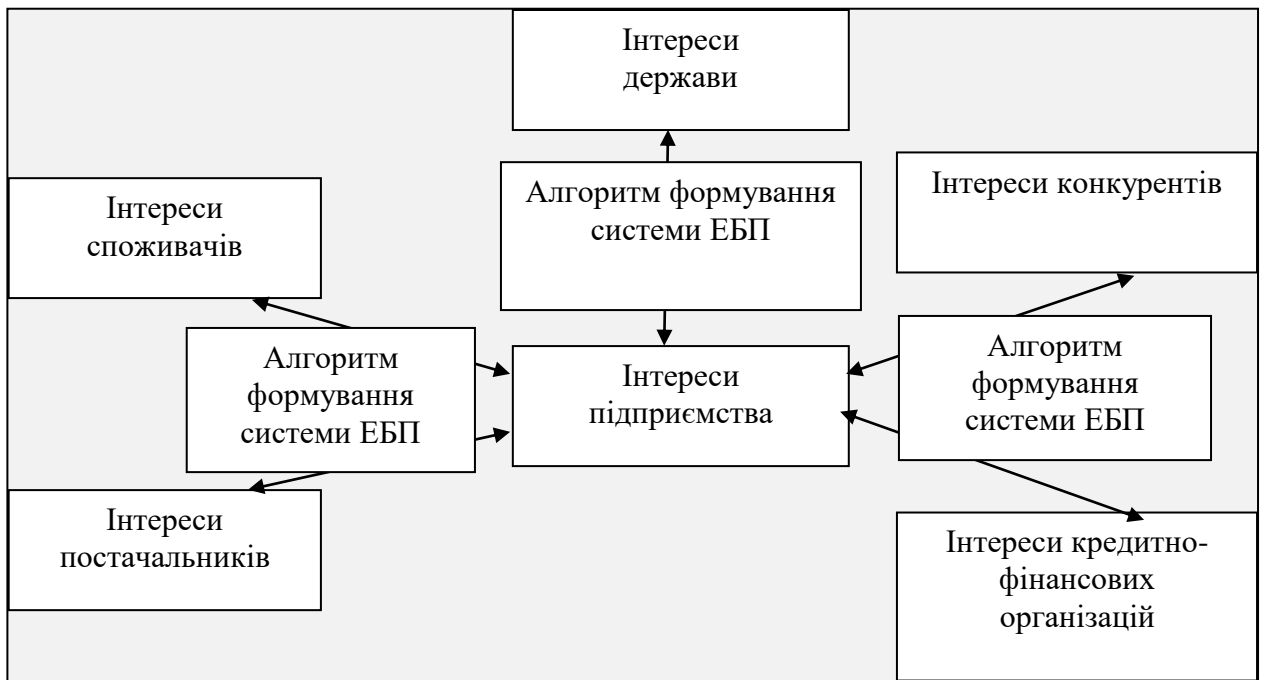


Рис. 3.1. Взаємозв'язок економічних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища

Джерело: побудовано автором на основі [45; 65].

У кожному конкретному випадку зовнішні чинники мають бути розділені на неістотні, які можна виключити з подальшого розгляду, та істотні з високою, середньою й низькою швидкістю реагування.

Таким чином, сильні сигнали розподіляються за ступенем важливості очікуваних наслідків. У результаті одержують перелік ключових зовнішніх сигналів. У процесі користування з нього виключають сигнали, на які знаходяться відповіді, і вносять замість них нові. Така методика виявлення ключових зовнішніх чинників допомагає скоротити їх перелік, а також визначити пріоритети в межах наявних ресурсів.

В умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, реагування на зовнішні чинники необхідно об'єднати зі стратегічним плануванням. Результатами такого планування можуть бути:

- комплекс оперативних програм і кошторисів поточної діяльності, спрямований на виконання найближчих завдань;
- ряд стратегічних задач, представлених у вигляді програм змін.

Наступний етап аналізу зовнішніх чинників – вибір способу реагування на них. Є істотна відмінність між проблемами, пов'язаними із зовнішніми чинниками, і проблемами, пов'язаними з внутрішніми чинниками. Перші потребують розробки програм черговості дій, тоді як другі повинні розв'язуватися на основі використання економічних і технічних засобів підприємств, резервів і фондів, які є в їх розпорядженні. Замість того, щоб чекати повної інформації, керівництву підприємства потрібно визначити, які послідовні кроки в плануванні можуть бути зроблені, якщо розвиток подій буде різним.

Отже, у процесі надходження конкретної інформації будуть конкретизуватися й заходи у відповідь, кінцевою метою яких має стати або усунення загрози, або використання можливостей, що з'явилися. Як і у випадку із зовнішніми чинниками, наслідки дії внутрішніх чинників на результати діяльності регіону чи держави в цілому можуть бути позитивними або негативними.

### 3.2. Формування механізму управління економічною безпекою ТОВ «Адрія плюс»

Виникнення, існування та вдосконалення організаційно-економічних відносин підприємства і суб'єктів зовнішнього середовища відбувається через конкретні форми взаємодії суб'єктів основного виробництва.



В умовах постійних зовнішніх і внутрішніх впливів необхідно створити таку економічну систему внутрішнього середовища, яка б змогла забезпечити ефективну роботу підприємства зараз і в майбутньому. Такою системою є механізм забезпечення економічної безпеки підприємства.

На підставі запропонованого визначення поняття економічної безпеки підприємства, внутрішнього і зовнішнього середовища та чинників їх загроз з'явилася можливість розробити механізм, який може бути ефективним інструментом забезпечення економічної безпеки.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що дія механізму складається з таких етапів (рис.3.2):

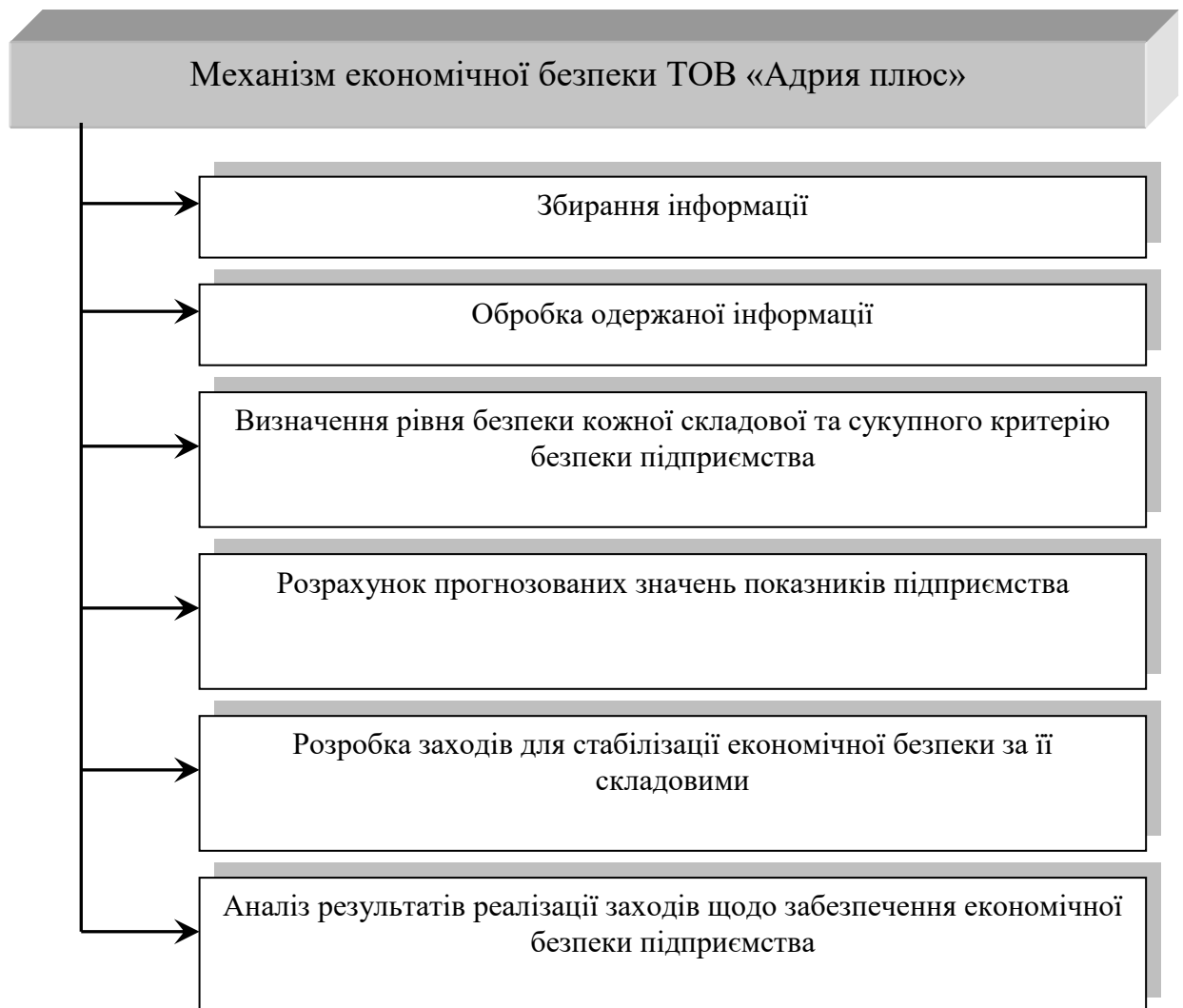


Рис. 3.2. Механізм економічної безпеки ТОВ «Адрія плюс»

Джерело: побудовано автором на основі [45; 65].

На першому етапі реалізації механізму забезпечення економічної безпеки ТОВ «Адрія плюс» здійснюється підбір необхідної інформації за допомогою встановленої на підприємстві локальної обчислювальної системи (ЛОС). У випадку системного забезпечення економічної безпеки промислового підприємству необхідне планове управління, що спирається на інформаційні потоки, які описують стан об'єкта в даний момент часу (рис. 3.3).

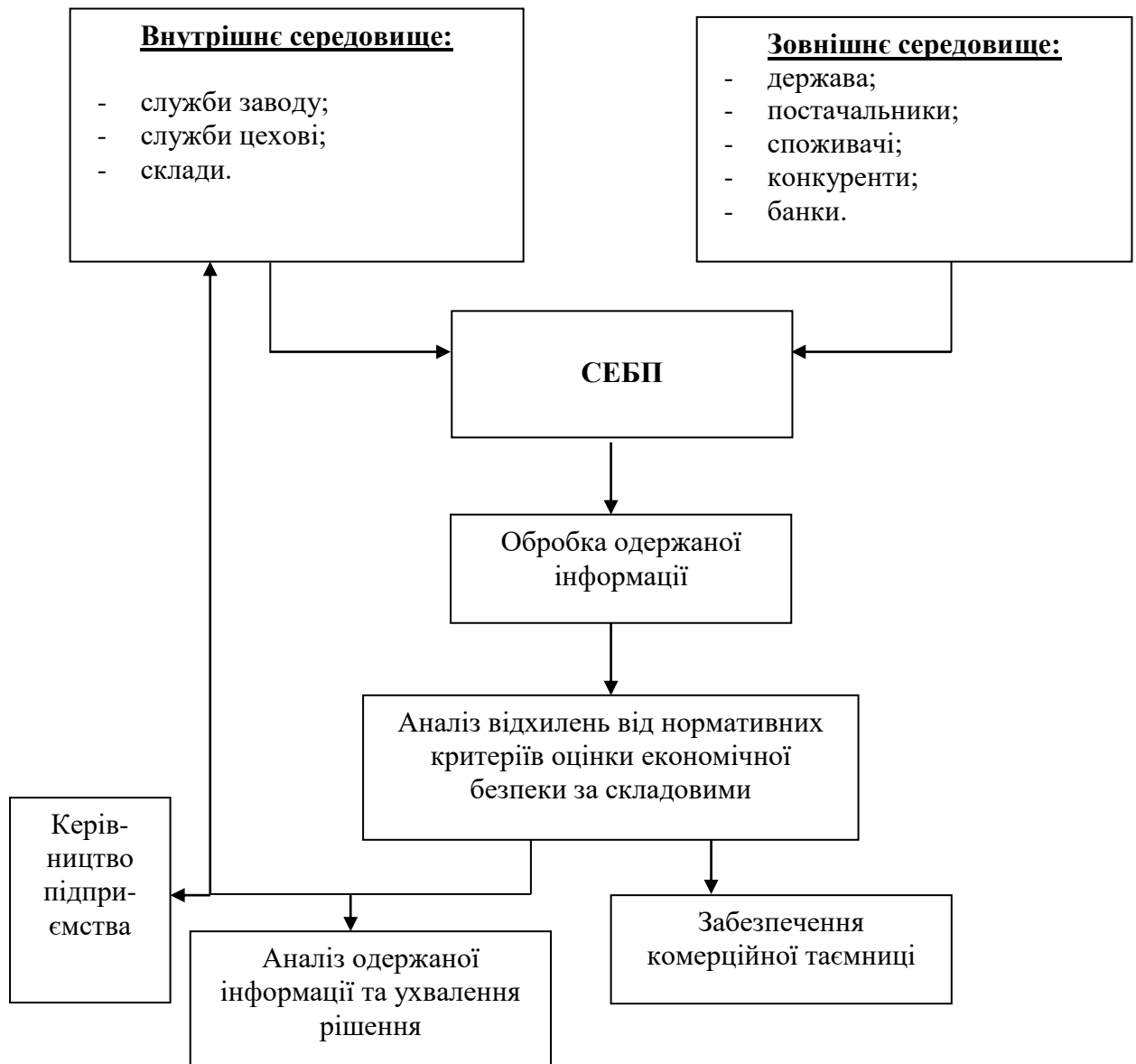


Рис. 3.3. Інформаційні потоки в системі планового управління економічною безпекою ТОВ «Адрія плюс»

Джерело: побудовано автором на основі [45; 65].

Для ефективного збирання, аналізу та оперативної передачі інформації керівництву підрозділів ТОВ «Адрія плюс» створюється служба економічної безпеки підприємства (СЕБП). Інформація, яка збирається в СЕБП для обробки й аналізу, повинна відповідати таким вимогам [32]:

- оперативність і своєчасність, тобто інформація про витрати, виручку, прибутки повинні надходити тоді, коли ще має сенс її аналізувати;
- вірогідність (щоб не витратити додаткові зусилля та час на перевірку інформації);
- релевантність (істотність), тобто інформація повинна допомагати ухвалювати рішення;
- корисність (ефект від використання інформації повинен перевищувати витрати на її отримання);
- повнота і точність;
- зрозумілість, тобто інформація не повинна потребувати значних зусиль для «розшифрування»;
- регулярність надходження.

Система збирання інформації, як правило, спирається на існуючу систему інформаційних потоків. Однак зазвичай існуючі інформаційні системи промислових підприємств не відповідають сучасним вимогам до СЕБП.

Крім того, через обмежені терміни надання інформації та трудомісткість її збирання й обробки, автоматизуються функції бухгалтерії та інших фінансово-економічних служб підприємства, економістів цехів, філіалів, складів магазинів та інших структурних підрозділів.

Якщо СЕБП бере на себе збирання, аналіз та оперативну передачу інформації, то доцільно включити автоматизацію в її сферу. Відділ автоматизації займається написанням програм, їх налагодженням, виявленням помилок у придбаних програмах, установленням комп'ютерів на робочих місцях, а СЕБП – постановкою завдання, оскільки головною метою

автоматизації є визначення внутрішніх і зовнішніх загроз, які дестабілізують економічну безпеку підприємства.

Лінійні керівники підприємства – генеральний директор, фінансовий директор, начальники відділів – своєчасно одержують інформацію, щоб у разі відхилень від нормального перебігу виробничих процесів, які можуть з'явитися в роботі підприємства, встигнути вжити відповідних заходів і скоректувати роботу підприємства.

Визначення рівня економічної безпеки за кожною складовою дає можливість відповідному спеціалісту (керівнику підрозділу, фахівцю) оперативно й адекватно реагувати на відхилення від граничного показника економічної безпеки та запобігати подальшому прояву кризової ситуації на підприємстві. Кожна складова має свою шкалу границь, яка була наведена в минулих підрозділах.

Результати роботи експертної групи фіксуються у відповідних протоколах із зазначенням рівнів складових, після чого складається карта змін показників складових економічної безпеки даного підприємства і визначається, в якому стані безпеки воно знаходиться.

За сукупним показником економічну безпеку ТОВ «Адрія плюс» відносять до одного з 4-х рівнів: абсолютного, задовільного, незадовільного або критичного.

Абсолютний рівень  $3,5 \leq K_{\text{сб}} \leq 4$  свідчить, що економічна діяльність підприємства дуже добре розвивається (за відповідною складовою) і дозволяє за допомогою відповідних ресурсів відновлювати та ефективно підвищувати потенціал підприємства.

Задовільний рівень  $2,5 \leq K_{\text{сб}} < 3,5$  є доказом того, що економічна діяльність підприємства добре розвивається, а відповідний критерій оцінки знаходиться в межах норми. Незадовільний рівень  $1,5 \leq K_{\text{сб}} < 2,5$  показує, що економічна діяльність незадовільна і спостерігається чітка тенденція до погіршення.

Критичний рівень  $0 \leq K_{\text{сб}} < 1,5$  – найбільш небезпечний для

підприємства, він свідчить, що діяльність підприємства є збитковою й воно близьке до кризи.

На четвертому етапі розраховуються прогнозовані значення показників восьми складових, що входять у систему оцінки економічної безпеки досліджуваного підприємства. Фактичний рівень цих показників дозволяє скласти доволі точні прогнози, що ґрунтуються на науковому аналізі дійсності, дає можливість передбачати тенденції та процеси, які матимуть місце в майбутньому, а також запобігати виникненню негативних ситуацій, що дозволяє забезпечити стійку економічну безпеку підприємства.

Прогнозовані значення показників діяльності підприємства обчислюються з урахуванням основних цілей та тенденцій його розвитку. У зв'язку з тим, що результати діяльності підприємства базуються на системі внутрішнього та зовнішнього середовища, для прогнозування таких складних економічних систем досліджуються закономірності розвитку об'єкта в минулому. Це дозволяє свідомо створити економічну систему, яка дає запрограмований результат [37].

Для дослідження закономірності враховуємо всі чинники, що дестабілізують економічну безпеку ТОВ «Адрія плюс». Прогнозовані значення індикаторів повинні бути обчислені за формою розрахунку на довгостроковий, середньостроковий та короткостроковий періоди.

Розробляючи прогнози на перспективу, необхідно зосередитися на максимальному використанні сильних сторін та можливостей підприємства. Водночас необхідно мінімізувати дію і вживання заходів, спрямованих на нейтралізацію та поступове усунення слабких сторін існуючого стану промислового підприємства, щоб запобігти збільшенню кількості чинників, які загрожують розвитку ТОВ «Адрія плюс» в певному напрямку. Для визначення рівня економічної безпеки за складовими можна використовувати метод екстраполяції.

Інформаційний процес, спрямований на отримання науково-технічної, виробничої, планової, контрольної, облікової й аналітичної інформації в

інформаційних системах, є уніфікованим і базується на електронно-обчислювальній техніці.

Важливу роль у використанні інформації відіграють способи її реєстрації, обробки, накопичення, передачі, зберігання систематизації та видачі її в необхідній формі, а також способи вторинної переробки числової, графічної, текстової та іншої інформації.

Використовуючи інформаційні технології та створені на їх основі ЛОС СЕБП, необхідно застосовувати апаратуру, бази даних і комп'ютерну техніку, наявні в інших відділах, службах і будівлях, які знаходяться поза територією підприємства.

Економічна ефективність даного рішення очевидна. Адже, якщо розв'язання проблеми вирішується у такий спосіб, то економиться певна частина фінансових коштів за рахунок спільного використання комп'ютерної й організаційної техніки, скорочується час пошуку необхідної інформації.

З погляду підвищення ефективності управління економічною безпекою на підприємстві, найвигіднішим є використання сучасних інформаційних і технічних локально-обчислювальних систем не тільки для стратегічного, поточного й оперативного внутрішнього контролю виробничо-господарської діяльності, але також і для реалізації всіх функцій управління економічними процесами, фінансовими ресурсами, маркетинговою діяльністю, оскільки за допомогою електронної пошти підприємство може вільно отримувати необхідну інформацію про стан зовнішнього середовища, створювати бази даних і використовувати їх у разі потреби, швидко оперувати своїми банківськими рахунками й відкритими кредитними лініями, що істотно прискорює розрахункові операції та діловодство в цілому.

На другому етапі необхідно обробити одержану інформацію, що здійснює організована експертна група в СЕБП. До складу цієї групи входять фахівці з основних напрямів діяльності підприємства й особи, що ухвалюють відповідальні рішення, які обробляють, систематизують, узагальнюють та упорядковують одержану інформацію. За допомогою експерта з економічної

безпеки підприємства визначаються основні напрямки, за якими надалі здійснюватиметься аналіз. Ці напрямки відповідають основним складовим економічної безпеки підприємства. Цей етап у системі забезпечення економічної безпеки важливий тому, що підготовлена інформація дозволяє оперативно визначити рівень економічної безпеки підприємства.

На третьому етапі визначається рівень безпеки за кожною складовою згідно з розробленою в п. 2.2 методикою оцінки рівня безпеки складових, в якій розглядаються вісім нижченаведених складових економічної безпеки: фінансова; інтелектуальна; кадрова; техніко-технологічна; політико-правова; екологічна; інформаційна; силова.

Отримані результати обчислень дозволяють дати оцінку економічної безпеки підприємства на прогнозований період, скласти бюджет програми забезпечення економічної безпеки та стратегічного планування економічної безпеки для конкретного підприємства. Якщо в результаті оцінки економічної безпеки з'ясовано, що досліджуваному об'єкту загрожує криза, то необхідно здійснити аналіз отриманих результатів з метою з'ясування, на які саме складові економічної безпеки необхідно звернути увагу, порівнюючи показники відповідних статей із пороговими значеннями для відповідних індикаторів.

На п'ятому етапі визначаються заходи, необхідні для стабілізації тієї або іншої складової економічної безпеки, та забезпечуються умови для їх реалізації. Проводиться розшифрування відповідної складової, яка знаходиться в передкризовому стані, за допомогою подетального розгляду її показників. У разі потреби за допомогою оптимізаційних методів можна з'ясувати, як здійснити найбільш оптимальний перерозподіл коштів між статтями, що входять у «передкризову» складову, або виконати перерозподіл за рахунок інших складових чи інших резервів.

За результатами такого аналізу складається певний набір вимог до формування бюджету на планований період. За допомогою методу експертних оцінок до розгляду включаються якісні чинники, які виходять за

рамки статей балансу. Очевидно, що до таких чинників можна віднести тільки зовнішні або якісні внутрішні чинники. Вплив даних параметрів на відповідні складові економічної безпеки оцінюється за допомогою методу експертних оцінок або за допомогою дисперсійного аналізу. Чинники економічного середовища, що впливають на роботу підприємства, можуть як перешкоджати, так і сприяти підприємству у досягненні його цілей.

Метою підприємства є забезпечення стійкої роботи, а внаслідок зовнішнього впливу може порушуватися стійкість його функціонування. Коли підприємство знаходиться в кризовому стані, постає проблема виживання, а стратегічні цілі тимчасово відходять на другий план. З цієї причини підприємство повинне звертати максимальну увагу на вплив чинників, що перешкоджають досягненню оперативних цілей, тобто забезпечувати економічну безпеку на короткостроковий період.

Для реалізації цього етапу необхідно скористатися вектором пріоритетів альтернатив, який визначається відповідно до моделі економічної безпеки [32], де альтернативи представлені під відповідними позначеннями згідно з розрахованим діапазоном.

Альтернатива ( $B_1$ ) включає: фінансову, інтелектуальну, кадрову, техніко-технологічну, інформаційну складові. Пропонується забезпечити зростання внутрішнього та зовнішнього потенціалу підприємства для подолання незадовільної або передкритичної фінансової ситуації. Основою потенціалу підприємства є фінансові ресурси, відображені в його балансі, а величина сукупного потенціалу є результатом спільних зусиль з реалізації його елементів, який залежно від інтересів підприємства може бути виражений або потенційним прибутком, що залишається в розпорядженні підприємства, або його вартістю.

Оптимізація структури величини сукупного потенціалу припускає виділення виробничого потенціалу, який формується як результат використання та взаємодії техніко-технологічного, інформаційного,



кадрового, інтелектуального елементів, а результатом його реалізації є забезпечення зростання прибутковості капіталу підприємства (рис. 3.4).

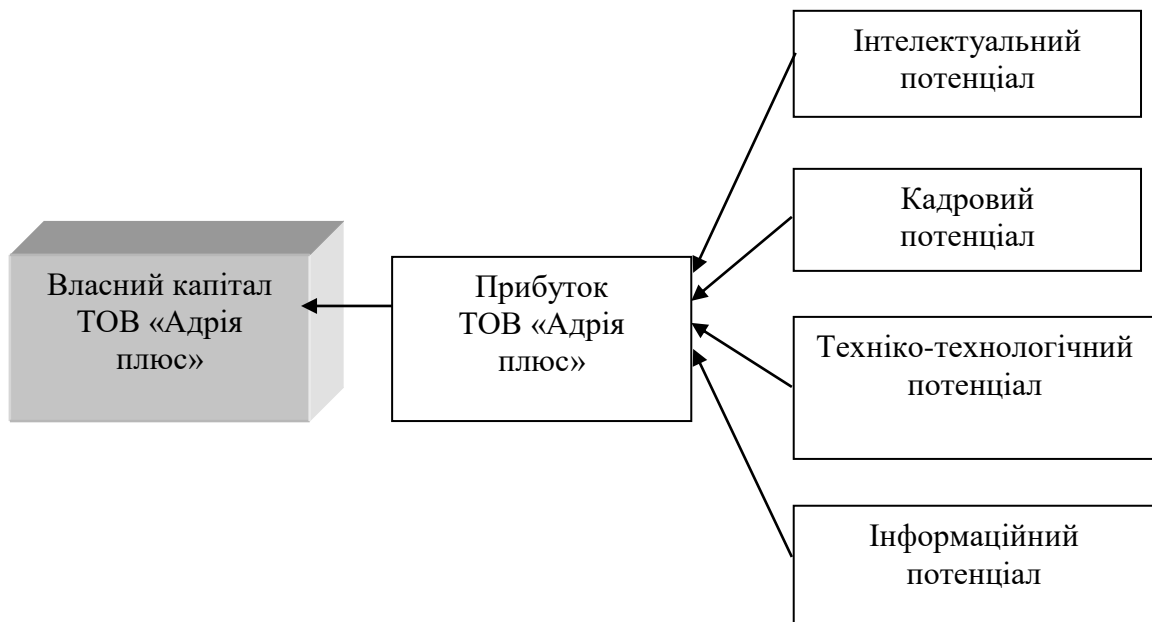


Рис. 3.4. Оптимальна взаємодія сукупного потенціалу підприємства для зростання прибутковості капіталу ТОВ «Адрія плюс»

Джерело: побудовано автором на основі [45; 65].

Процес збільшення власного капіталу підприємства є одним з головних напрямів його економічної стратегії і передбачає організацію ресурсів таким чином, щоб результат їх взаємодії був чинником успіху в досягненні стратегічних, тактичних та оперативних цілей діяльності підприємства.

Реалізація цієї альтернативи дозволить впливати на:

- фінансові показники  $\Phi^o < 0$ ,  $\Phi^r \geq 0$ ,  $\Phi^o \geq 0$ ;
- коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства ( $K_{kv}$ )  $K_{kv} > 0,105$ ;
- інтелектуально-озброєність ( $K_{io}$ )  $K_{io} > 19,75$ ;
- норму доходності співробітників підприємства від використання інтелектуальної власності ( $K_{\delta}$ )  $K_{\delta} > 72,87$ ;
- коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{\Pi}$ )  $0,052 \leq K_{\Pi} < 0,102$ ;
- коефіцієнт фізичного старіння кадрів ( $K_{\nu}$ )  $0,255 \leq K_{\nu} < 0,311$ ;

- фондоозброєність працівників ( $\Phi_o$ )  $139 \geq \Phi_o > 95$ ;
- фондоозброєність працівників підприємства фондами неvirобничого призначення ( $\Phi_{но}$ )  $69 \geq \Phi_{но} > 106$ ;
- частку продукції підприємства, яка перевершує та відповідає кращим світовим аналогам ( $K_{п.прод.}$ )  $0,15 \leq K_{п.прод.} < 0,23$ ;
- частку технологічного устаткування, що відповідає світовим аналогам ( $K_{п.т.}$ )  $0,15 \leq K_{п.т.} < 0,23$ ;
- частку продукції підприємства, яка захищена патентами ( $K_{пат.прод.}$ )  $0,2 \leq K_{пат.прод.} < 0,3$ ;
- рівень інформаційної безпеки ( $K_i$ )  $0,4 \leq K_i < 0,7$ .

Альтернатива ( $B_2$ ) включає техніко-технологічну та екологічну складові. Пропонується впровадження прогресивної техніки та технології, що дозволяє випускати екологічно безпечну продукцію та створювати екологічно безпечні умови виробництва за рахунок удосконалення сукупності технічних засобів і процесів переробки ресурсів. Реалізація цієї альтернативи дозволить впливати на:

- частку продукції підприємства, яка перевершує та відповідає кращим світовим аналогам ( $K_{п.прод.}$ )  $K_{п.прод.} \geq 0,23$ ;
- частку технологічного устаткування, що відповідає світовим аналогам ( $K_{п.т.}$ )  $K_{п.т.} \geq 0,23$ ;
- рівень екологічної безпеки підприємства, як середньозважений рівень окремих чинників ( $У_{е.б}$ )  $У_{е.б} = 0$ .

Альтернатива ( $B_3$ ) включає фінансову складову. Пропонується забезпечити зниження використання довгострокових залучених засобів для покриття запасів за рахунок зростання прибутковості власного капіталу, що збільшить рентабельність усіх ресурсів підприємства та дозволить підприємству стабільно нарощувати рівень рентабельності. Реалізація цієї альтернативи дозволить впливати на:

– комплексний показник рентабельності ресурсів підприємства ( $K_p$ )  
 $0 \leq K_p < 1$ ;

– показники рівня фінансової безпеки  $\Phi^c \geq 0$ ;  $\Phi^T \geq 0$ ;  $\Phi^o \geq 0$ .

Альтернатива (В<sub>4</sub>) включає фінансову та інформаційну складові. Пропонується забезпечити збереження комерційної таємниці про абсолютну фінансову безпеку, що дозволить зменшити привабливість підприємства для потенційних конкурентів із зовнішнього середовища. Необхідно визначити ступінь секретності інформації, регулярно проводити її облік та періодично здійснювати раптові перевірки можливих джерел інформації. Усе це навчить працівників уважно ставитися до довірених їм матеріалів. Реалізація цієї альтернативи дозволить впливати на:

– показники рівня фінансової безпеки  $\Phi^c \geq 0$ ;  $\Phi^T \geq 0$ ;  $\Phi^o \geq 0$ ;

– рівень інформаційної безпеки ( $K_i$ )  $0,2 \leq K_i \leq 0,4$ .

Альтернатива (В<sub>5</sub>) включає інтелектуальну та кадрову складові. Пропонується розробляти програми та проводити навчання персоналу, що сприятиме зростанню його кваліфікації та ефективності виконання роботи, а отже, і підвищенню інтелектуального потенціалу підприємства. Забезпечення активного контролю за навчальним процесом дозволить підприємству постійно коректувати програму навчання в необхідному напрямку. Реалізація цієї альтернативи дозволить впливати на:

– коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства ( $K_{kv}$ )  
 $0,105 \geq K_{kv} > 0,072$ ;

– коефіцієнт фізичного старіння кадрів ( $K_v$ )  $0,2 \leq K_v < 0,255$ .

Альтернатива (В<sub>6</sub>) включає інформаційну та силову складові. Пропонується використання інноваційних підходів, засобів для забезпечення захисту підприємства від промислового шпіонажу з боку конкурентів і технічну й фізичну охорону співробітників підприємства, будівель, території підприємства та транспортних засобів. Необхідно забезпечити застосування електронних систем захисту приміщень підприємства, використовувати

засоби захисту від електронної розвідки. Реалізація цієї альтернативи дозволить впливати на:

- рівень інформаційної безпеки ( $K_i$ )  $K_i \geq 0,7$ ;
- частку інноваційних підходів, які використовуються у виробничому, управлінському та обслуговуючому процесі ( $K_{i.p.}$ )  $0,183 \leq K_{i.p.} < 0,272$ ;
- частку витрат на охорону підприємства в загальній структурі виробничих витрат ( $K_{в.ох.}$ )  $K_{в.ох.} \geq 0,17$ ;
- забезпеченість працівників підприємства службою охорони ( $K_{сб}$ )  $K_{сб} \geq 0,19$ .

Альтернатива ( $B_7$ ) включає політико-правову та силову складові. Пропонується постійний захист інтересів підприємства та його співробітників. Необхідно здійснити збір, аналіз, оцінку та прогнозування даних, які характеризують стан підприємства, своєчасно виявляти злочинні наміри, захищати співробітників підприємства від насильницьких посягань, запобігати протиправні посягання зі сторони конкурентів та інших правопорушників. Реалізація цієї альтернативи дозволить впливати на:

- питому вагу судових й арбітражних справ у загальній сумі господарських договорів підприємства ( $K_{с.ар.}$ )  $K_{с.ар.} < 0,25$ ;
- частку виграних судових й арбітражних справ у загальній кількості юридичних справ, що розглядалися ( $K_{в.}$ )  $K_{в.} \geq 0,29$ ;
- питому вагу одержаних і сплачених штрафних санкцій у загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства ( $K_{ш.}$ )  $K_{ш.} < 0,11$ ;
- частку витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його виробничих витрат ( $K_{в.юр.}$ )  $K_{в.юр.} \geq 0,13$ ;
- частку витрат на охорону підприємства в загальній структурі виробничих витрат ( $K_{в.ох.}$ )  $K_{в.ох.} \geq 0,17$ ;
- забезпеченість працівників підприємства службою охорони ( $K_{сб}$ )  $K_{сб} \geq 0,19$ .

Альтернатива (В<sub>8</sub>) включає інформаційну складову. Необхідно забезпечити одержання вірогідної та надійної інформації про конкурентне середовище та тенденції розвитку підприємства, яка може мати значення для розробки управлінських рішень з питань стратегії і тактики економічного розвитку підприємства, а також забезпечити оперативну адаптацію до цих змін. Реалізація цієї альтернативи дозволить впливати на:

- рівень інформаційної безпеки ( $K_i$ )  $0,4 \leq K_i < 0,7$ ;
- комплексний показник рентабельності ресурсів підприємства ( $K_p$ )  $1 \leq K_p < 1,5$ .

Альтернатива (В<sub>9</sub>) включає кадрову та техніко-технологічну складові. Пропонується розробка програм забезпечення рівних можливостей зайнятості за рахунок формування та підтримки ефективної роботи техніко-технологічної бази виробництва (гарантії зайнятості та зниження плинності кадрів забезпечують значний економічний ефект і спонукають працівників до підвищення ефективності своєї роботи). Реалізація цієї альтернативи дозволить впливати на:

- коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{п}$ )  $0,052 \leq K_{п} < 0,102$ ;
- фондоозброєність працівників ( $\Phi_o$ )  $139 \geq \Phi_o > 95$ ;
- частку технологічного устаткування, що відповідає світовим аналогам ( $K_{п.т.}$ )  $0,15 \leq K_{п.т.} < 0,23$ .

Альтернатива (В<sub>10</sub>) включає екологічну та інтелектуальну складові. Пропонується завдяки максимально ефективній патентно-ліцензійній політиці підприємства виробляти й реалізовувати запатентовану та екологічно безпечну продукцію. Реалізація цієї альтернативи дозволить впливати на:

- Інтелектуально-озброєність ( $K_{io}$ )  $K_{io} > 19,75$ ;
- норму доходності співробітників підприємства від використання інтелектуальної власності ( $K_{\delta}$ )  $K_{\delta} > 72,87$ ;
- рівень екологічної безпеки ( $Y_{e.б}$ )  $Y_{e.б} = 0$ ;

– частку продукції підприємства, яка захищена патентами ( $K_{пат.прод.}$ )  $K_{пат.прод.} \geq 0,3$ ;

– комплексний показник рентабельності ресурсів підприємства ( $K_p$ )  $0 \leq K_p < 1$ .

Альтернатива ( $B_{11}$ ) включає кадрову складову. Пропонується визначення розміру заробітної плати та компенсацій, що потребує розробки структури заробітної плати й пільг з метою залучення, найму, збереження кваліфікованого персоналу та підвищення продуктивності його праці. Реалізація цієї альтернативи дозволить впливати на:

– комплексний показник рентабельності ресурсів підприємства ( $K_p$ )  $1 \leq K_p < 1,5$ ;

– коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{п}$ )  $0,052 \leq K_{п} < 0,102$ .

Альтернатива ( $B_{12}$ ) включає політико-правову та інформаційну складові. Пропонується формування за допомогою засобів масової інформації сприятливої думки у клієнтів про економічний стан об'єкта господарської діяльності. Реалізація цієї альтернативи дозволить впливати на:

– частку витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його виробничих витрат ( $K_{в.юр.}$ )  $K_{в.юр.} \geq 0,13$ ;

– рівень інформаційної безпеки ( $K_i$ )  $K_i \geq 0,7$ .

Альтернатива ( $B_{13}$ ) включає кадрову та політико-правову складові. Пропонується своєчасне виявлення конфліктних ситуацій серед персоналу підприємства, ліквідація деструктивних тенденцій розв'язання проблем, які виникають у трудовому колективі. Реалізація цієї альтернативи дозволить впливати на:

– коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{п}$ )  $0,003 \leq K_{п} < 0,052$ ;

– частку витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його виробничих витрат ( $K_{в.юр.}$ )  $K_{в.юр.} \geq 0,13$ .

Альтернатива (В<sub>14</sub>) включає інноваційну та техніко-технологічну складові. Пропонується підвищення ступеня автоматизації техніки й технічних систем, використання інноваційних засобів у виробництві, що дозволить реалізувати поступовий перехід до гнучкої автоматизації виробництва, зумовленої його кількісним урізноманітненням і зменшенням серійності. Реалізація цієї альтернативи дозволить впливати на:

- частку продукції підприємства, яка перевершує та відповідає кращим світовим аналогам (*Kn.прод.*)  $K_{п.прод.} \geq 0,23$ ;
- частку технологічного устаткування, що відповідає світовим аналогам (*Kn.т.*)  $K_{п.т.} \geq 0,23$ ;
- частку інноваційних підходів, які використовуються у виробничому, управлінському та обслуговуючому процесі (*Кі.під.*)  $K_{і.під.} \geq 0,138$ .

Альтернатива (В<sub>15</sub>) включає кадрову та екологічну складові. Пропонується забезпечення охорони здоров'я працівників підприємства за рахунок використання у виробництві засобів праці, які створюють екологічно безпечні умови виробництва. Реалізація цієї альтернативи дозволить впливати на:

- рівень екологічної безпеки (*У<sub>е.б.</sub>*)  $У_{е.б.} \leq 0,25$ ;
- коефіцієнт плинності кадрів (*К<sub>п.</sub>*)  $0,003 \leq K_{п.} < 0,052$  ;
- фондоозброєність працівників (*Φ<sub>о.</sub>*)  $182 \geq \Phi_{о.} > 139$ .

Альтернатива (В<sub>16</sub>) включає фінансову складову. Пропонується забезпечення своєчасного виявлення симптомів критичного фінансового розвитку підприємства, зростання внутрішнього потенціалу, подолання підприємством критичних фінансових ситуацій, скорочення обсягу використання власних фінансових ресурсів, завчасне забезпечення можливостей зовнішньої фінансової підтримки підприємства. Реалізація цієї альтернативи дозволить впливати на фінансові показники  $\Phi^c < 0$ ,  $\Phi^r \geq 0$ ,  $\Phi^o \geq 0$ .

На шостому етапі оцінюється вплив вжитого заходу на відповідну складову економічної безпеки, дається загальна оцінка отриманих

результатів та робляться висновки щодо подальшої діяльності підприємства. На цьому етапі основним завданням є визначення досягнутого рівня економічної безпеки, виявлення необхідних організаційних та ресурсних засобів для подальшого забезпечення стійкої економічної безпеки промислового підприємства [147].

Таким чином, на основі аналізу результатів реалізації заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства ТОВ «Адрія плюс» можна говорити про ефективність або неефективність його роботи.

### 3.3. Економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів на підприємстві ТОВ «Адрія плюс»

Комплексного узагальненого показника ефективності не існує, але можна скористатися показником економічного ефекту на всіх етапах реалізації заходів щодо забезпечення економічної безпеки [30].

Показник економічного ефекту визначається як перевищення вартісної оцінки результатів над вартісною оцінкою сукупних витрат ресурсів за певний період здійснення заходів щодо забезпечення економічної безпеки.

Економічний ефект заходу щодо забезпечення економічної безпеки розраховується за формулою [30]:

$$E_t = P_t - Z_t, \quad (3.2)$$

де  $E_t$  - економічний ефект заходу за розрахунковий період;

$P_t$  - вартісна оцінка результатів заходу за розрахунковий період;

$Z_t$  - вартісна оцінка витрат на захід за розрахунковий період.

Під час розрахунку економічного ефекту різночасні витрати та результати обов'язково зводяться до єдиного для всіх варіантів заходу в певний момент часу  $t_p$  розрахункового року. Як такий час звичайно приймається найбільш ранній зі всіх досліджуваних варіантів календарний



рік, який передує початку випуску продукції чи використанню у виробництві нової технології, нових методів організації праці або управління [30].

Різномасштабні витрати та результати всіх років відповідного періоду реалізації заходів зводяться до розрахункового року множенням їх величини за кожен рік на зведений коефіцієнт  $a_t$ .

Вартісна оцінка результатів за розрахунковий період здійснюється за формулою [30]:

$$P_T = \sum_{t=t_H}^{t_k} P_i a_{i_i}, \quad (3.3)$$

де  $P_i$  – вартісна оцінка результатів у  $i$ -му році розрахункового періоду;

$t_H$  і  $t_K$  – початковий і кінцевий роки розрахункового періоду.

Початковий рік розрахункового періоду - це рік початку робіт щодо здійснення заходу, включаючи проведення організаційних заходів. Кінцевий рік розрахункового періоду визначається моментом завершення всього життєвого циклу заходу, що включає розробку, освоєння, серійне виробництво, а також використання результатів вжитих заходів на підприємстві.

Кінцевий рік розрахункового періоду може визначатися плановими (нормативними) термінами оновлення продукції за умовами її виробництва та використання або термінами служби засобів праці (з урахуванням морального старіння).

Вартісна оцінка результатів визначається як сума основних  $P_t^o$  і супутніх  $P_t^c$  результатів. Вартісна оцінка основних результатів заходів визначається [30]:

а) для нових предметів праці за формулою:

$$P_t^o = \frac{A_t \Pi_t}{Y_t}, \quad (3.4)$$

де  $A_t$  – обсяг застосування нових предметів праці в році  $t$ ;

$Y_t$  – витрати предметів праці на одиницю продукції, виготовленої з їх використанням у році  $t$ ;

$\Pi_t$  – ціна одиниці продукції (з урахуванням ефективності її застосування), що випускається з використанням нового предмету праці в рік  $t$ ;

б) для засобів праці тривалого використання за формулою:

$$P_t^o = \Pi_t A_t V_t, \quad (3.5)$$

де  $\Pi_t$  – ціна одиниці продукції (з урахуванням ефективності її застосування), виробленої за допомогою нових засобів праці в році  $t$ ;

$A_t$  – обсяг застосування нових засобів праці в році  $t$ ;

$V_t$  – продуктивність засобів праці в році  $t$ .

Вартісна оцінка супутніх результатів включає додаткові економічні результати а також економічної оцінки соціальних та екологічних наслідків реалізації заходів щодо забезпечення безпеки.

Соціальні та екологічні результати здійснення заходів щодо забезпечення економічної безпеки визначаються під час їх оцінки за ступенем відхилення соціальних та екологічних показників від цільових нормативів, встановлених у централізованому порядку, і масштабів дії на навколишнє середовище та соціальну сферу. Порушення цільових нормативів при цьому не допускається. Вартісна оцінка зазначених результатів може здійснюватися за формулою [30]:

$$P_t^c = \sum_{j=1}^n R_{jt} a_{jt}, \quad (3.6)$$

де  $P_t^c$  – вартісна оцінка соціальних та екологічних результатів здійснених заходів в році  $t$ ;

$R_{jt}$  – величина окремого результату (у натуральному вимірюванні) з урахуванням масштабу його впровадження в році  $t$ ;

$a_{jt}$  – вартісна оцінка одиниці окремого результату в році  $t$ ;

$n$  – кількість показників, що враховуються під час визначення дії заходу на навколишнє середовище та соціальну сферу.

Витрати на реалізацію заходів щодо забезпечення економічної безпеки за розрахунковий період включають витрати під час виробництва і під час використання продукції [30, с. 178]:

$$3_T = 3_T^{II} + 3_T^I, \quad (3.7)$$

де  $3_T^{II}$  – витрати на виробництво продукції за розрахунковий період;

$3_T^I$  – витрати на використання продукції (без урахування витрат на придбання самої продукції) за розрахунковий період.

Отже, на першому та другому етапах було проведено збирання та обробку одержаної інформації за допомогою встановленої на підприємстві локальної обчислювальної системи та СЕБП. На третьому етапі було визначено рівень економічної безпеки кожної складової на ТОВ «Адрія плюс», що визначено в п.п. 2.2. Рівень кожної складової можна визначити за допомогою коефіцієнтів, значення яких обчислюються згідно з формулами 2.13 – 2.36.

Результати розрахунку рівнів економічної безпеки ТОВ «Адрія плюс» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## Рівень економічної безпеки ТОВ «Адрія плюс» за 2022 р.

Складові економічної безпеки	Рівень економічної безпеки
1	2
<i>Фінансова безпека (ФБ):</i>	
1. надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів $\Phi^C$ ;	НЗФБ -64160
2. надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів $\pm\Phi^T$ ;	-51657
3. надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів $\pm\Phi^O$ .	41
<i>Інтелектуальна безпека (ІБ):</i>	
1. коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства Ккв;	КІБ 0,04
2. інтелектуальноозброєність Кіо;	8,70
3. норма доходності співробітників підприємства від використання інтелектуальної власності Кд.	18,60

Продовження табл. 3.2

1	2
<i>Кадрова безпека (КБ):</i>	
1. коефіцієнт плинності кадрів Кп;	АКБ 0,012
2. коефіцієнт фізичного старіння кадрів Кв;	0,200
3. фондоозброєність працівників Фо;	13
4. фондоозброєність працівників підприємства фондами невиробничого призначення Фно.	89
<i>Техніко-технологічна безпека (ТТБ):</i>	
1. частка продукції підприємства, яка перевершує та відповідає кращим світовим аналогам Кп.прод.;	НЗТТБ 0,010
2. частка технологічного устаткування, що відповідає світовим аналогам Кп.т.;	0,120
3. частка продукції підприємства, яка захищена патентами Кпат.прод.	0,200
<i>Політико-правова безпека (ППБ):</i>	
1. питома вага судових й арбітражних справ у загальній сумі господарських договорів підприємства Кс.ар.;	АППБ 0,2
2. частка виграних судових й арбітражних справ у загальній кількості юридичних справ, що розглядалися Кв;	0,17
3. питома вага одержаних і сплачених штрафних санкцій у загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства Кш;	0,03
4. частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його виробничих витрат Кв.юр.	0,1
<i>Інформаційна безпека (ІнфБ):</i>	
1. рівень інформаційної безпеки Кі.	ЗІБ 0,42
<i>Інноваційна безпека (ІнБ):</i>	
1. коефіцієнт впровадження нових інноваційних видів продукції Кіп;	ЗІБ 0,12
2. частка інноваційних підходів, які використовуються у виробничому, управлінському та обслуговуючому процесі Кі. під.	0,1
<i>Екологічна безпека (ЕБ):</i>	
1. рівень екологічної безпеки Уеб.	НЕБ 0,178
<i>Силова безпека (СБ):</i>	
1. частка витрат на охорону підприємства в загальній структурі виробничих витрат Кв.ох.;	ССБ 0,11
2. забезпеченість працівників підприємства службою охорони Ксб.	0,1
<i>Ретроспективна безпека (РБ):</i>	
1. комплексний показник рентабельності ресурсів підприємства Кр.	НЗРБ 1,65

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Розраховані оцінки рівнів складових економічної безпеки підприємства дозволяють обчислити сукупну оцінку рівня економічної безпеки

підприємства, користуючись ваговими коефіцієнтами складових, отриманими за допомогою матриці попарних порівнянь складових економічної безпеки. Отриманий сукупний коефіцієнт оцінюється за нижченаведеною шкалою. Абсолютний рівень  $3,5 \leq K_{\text{еб}} \leq 4$  свідчить, що економічна діяльність підприємства дуже добре розвивається (за відповідною складовою) і дозволяє за допомогою відповідних ресурсів відновлювати та ефективно підвищувати потенціал підприємства.

Задовільний рівень  $2,5 \leq K_{\text{еб}} < 3,5$  показує, що економічна діяльність підприємства добре розвивається, а відповідний критерій оцінки знаходиться в межах норми. Незадовільний рівень  $1,5 \leq K_{\text{еб}} < 2,5$  є доказом того, що економічна діяльність незадовільна і спостерігається чітка тенденція до погіршення. Критичний рівень  $0 \leq K_{\text{еб}} < 1,5$  – найбільш небезпечний для підприємства, він свідчить, що діяльність підприємства є збитковою і воно близьке до кризи.

На четвертому етапі визначено прогнозовані значення індикаторів економічної безпеки за складовими, для обчислення яких використано метод екстраполяції.

На п'ятому етапі слід визначити, які заходи необхідні для забезпечення економічної безпеки підприємства. На попередніх етапах побудови системи, яка забезпечує економічну безпеку ТОВ «Адрія плюс», здійснювалась оцінка рівня економічної безпеки підприємства та розраховувалися прогнозовані значення показників її складових.

Ці показники і будуть визначальними в призначенні необхідних заходів щодо стабілізації стану підприємства. Стабілізуючі заходи пропонується систематизувати за складовими та рівнями економічної безпеки. Останній етап присвячено оцінці впливу вжитого заходу на відповідну складову економічної безпеки та на загальну оцінку отриманих результатів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Аналіз результатів реалізації заходів щодо забезпечення економічної  
безпеки на ТОВ «Адрія плюс»

№ п/п	Назва заходу за складовою	Рівень економічної безпеки		Загальна оцінка та висновки
		до реалізації заходів	після реалізації заходів	
1	2	3	4	5
1.	<u>Фінансова</u> Забезпечення зростання прибутковості власного капіталу	НЗФБ	ЗФБ	Мета перевершена, відсоток прибутку ще не достатній
2.	<u>Інтелектуальна</u> Проф.орієнтація та адаптація працівників	КІБ	НЗІБ	Підприємству необхідно ще підвищити якість роботи працівників
3.	<u>Кадрова</u> Формування та підтримка ефективності роботи співробітників	АКБ	АКБ	Працювати в такому самому напрямі
4.	<u>Техніко-технологічна</u> Підвищення наукоємності засобів праці	НЗТТБ	ЗТТБ	Необхідно підвищити ступінь автоматизації техніки й технічних систем
5.	<u>Політико-правова</u> Контроль за ефективністю функціонування системи безпеки підприємства	АППБ	АППБ	Необхідно забезпечити постійний захист інтересів підприємства і його співробітників
6.	<u>Інформаційна</u> Забезпечення зовнішньої інформаційної діяльності	ЗІнфБ	АІБ	Абсолютна інформаційна безпека досягнута, необхідно працювати на такому самому рівні
7.	<u>Екологічна</u> Комплекс заходів із забезпечення безпеки цієї складової	НЕБ	ЗЕБ	Мета досягнута, але рівень безпеки ще незадовільний
8.	<u>Силова</u> Виявлення та попередження протиправних дій і намірів співробітників	ССБ	ВСБ	Мета досягнута, але рівень безпеки ще незадовільний

Таким чином, розроблений механізм дозволить підвищити рівень економічної безпеки ТОВ «Адрія плюс». Однак слід зазначити, що в межах системи економічної безпеки ще необхідно передбачити як самостійний блок дослідження економічної безпеки на рівні регіону, оскільки регіональні

чинники загроз найбільш піддаються нейтралізації з боку підприємства, яке прагне запобігти або знизити негативний вплив чинників зовнішнього середовища на стан своєї економічної безпеки.

### Висновки до розділу 3

Встановлено, що діяльність кожного підприємства є ризиковою, усі вони підлягають загрозам, мають певну ймовірність зазнати ризик і не існує повної впевненості у їх уникненні. Проте кожне з них прагне мати певні гарантії якщо не повного уникнення, то хоча б зниження рівня загроз до мінімального.

Одним із шляхів запобігання загрозам економічної безпеки підприємства, які є актуальними в наш час, може виступати страхування. Але страхування не завжди є безпечним, саме тому держава повинна проводити ряд заходів, які б зменшили загрози у діяльності підприємства. Такі заходи обов'язково повинні бути закріплені у законодавстві економічної безпеки.

В умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, реагування на зовнішні чинники необхідно об'єднати зі стратегічним плануванням. Результатами такого планування можуть бути: комплекс оперативних програм і кошторисів поточної діяльності, спрямований на виконання найближчих завдань; ряд стратегічних задач, представлених у вигляді програм змін.

Для реалізації механізму забезпечення економічної безпеки необхідно скористатися вектором пріоритетів альтернатив, який визначається відповідно до моделі економічної безпеки, де альтернативи представлені під відповідними позначеннями згідно з розрахованим діапазоном: Альтернатива (В<sub>1</sub>) включає: фінансову, інтелектуальну, кадрову, техніко-технологічну, інформаційну складові. Альтернатива (В<sub>2</sub>) включає техніко-технологічну та екологічну складові. Альтернатива (В<sub>3</sub>) включає фінансову складову.

Альтернатива (В<sub>4</sub>) включає фінансову та інформаційну складові. Альтернатива (В<sub>5</sub>) включає інтелектуальну та кадрову складові. Альтернатива (В<sub>6</sub>) включає інформаційну та силову складові. Альтернатива (В<sub>7</sub>) включає політико-правову та силову складові. Альтернатива (В<sub>8</sub>) включає інформаційну складову. Альтернатива (В<sub>9</sub>) включає кадрову та техніко-технологічну складові. Альтернатива (В<sub>10</sub>) включає екологічну та інтелектуальну складові. Альтернатива (В<sub>11</sub>) включає кадрову складову. Альтернатива (В<sub>12</sub>) включає політико-правову та інформаційну складові. Альтернатива (В<sub>13</sub>) включає кадрову та політико-правову складові. Альтернатива (В<sub>14</sub>) включає інноваційну та техніко-технологічну складові. Альтернатива (В<sub>15</sub>) включає кадрову та екологічну складові. Альтернатива (В<sub>16</sub>) включає фінансову складову. Таким чином, на основі аналізу результатів реалізації заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства ТОВ «Адрія плюс» можна говорити про ефективність або неефективність його роботи.

Таким чином, розроблений механізм дозволить підвищити рівень економічної безпеки ТОВ «Адрія плюс». Однак слід зазначити, що в межах системи економічної безпеки ще необхідно передбачити як самостійний блок дослідження економічної безпеки на рівні регіону, оскільки регіональні чинники загроз найбільш піддаються нейтралізації з боку підприємства, яке прагне запобігти або знизити негативний вплив чинників зовнішнього середовища на стан своєї економічної безпеки.



## ВИСНОВКИ

Економічна безпека має складну структуру, яка за аналізом фахової літератури припускає виділення трьох найважливіших елементів:

– економічна незалежність економіки не має абсолютного характеру (міжнародний поділ праці привів до взаємозалежності національних економік, за якого економічна незалежність визначається чинниками контролю за національними ресурсами, рівнем ефективності виробництва, якістю продукції, конкурентоспроможністю, що дозволяє брати участь у світовій торгівлі, коопераційних зв'язках і обміні науково-технічними досягненнями);

– стабільність і стійкість національної економіки припускає захист усіх форм власності, створення умов і гарантій для підприємницької активності, боротьбу з чинниками дестабілізації (кримінальними структурами, розривами у розподілі доходів тощо):

– економічна безпека припускає здатність до саморозвитку та прогресу (створення сприятливого інвестиційного клімату, активізація інноваційної діяльності, постійна модернізація виробництва тощо).

Таким чином, економічна безпека - це сукупність умов і чинників, які забезпечують незалежність як окремого підприємства, так і національної економіки у цілому, їхню стабільність і стійкість, здатність до постійного оновлення і самовдосконалення.

Отже, головне завдання системи управління економічною безпекою 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 й організаційного характеру. Треба мати на увазі, що найбільше значення у справі економічного забезпечення підприємництва мають первинні економіко-правові та організаційні заходи, що забезпечують фундамент, основу системи безпеки, на відміну від вторинних – технічних, фізичних тощо. Знаючи що таке економічна безпека підприємства та її складові в сучасних умовах можна визначити напрями економічної безпеки на підприємстві.

Проведений аналіз літературних джерел засвідчив, що існуючі сьогодні підходи до оцінки економічної безпеки систем різного призначення та рівня ієрархії мають деякі недоліки, а саме:

- оцінка економічної безпеки на базі аналізу динаміки одного або декількох початкових показників є неефективною, оскільки при цьому не враховується комплексний характер економічної безпеки. У цьому аспекті перевагу слід надати використанню інтегральних оцінок економічної безпеки, одержаних на основі використання багатовимірних статистичних методів;

- у значній частині проаналізованих робіт відокремлено оцінюються сукупний рівень економічної безпеки та рівень окремих загроз економічній безпеці, тоді як найважливіше кількісно оцінювати саме взаємозв'язки між сукупним рівнем економічної безпеки й рівнем окремих загроз, а також взаємозв'язки між загрозами економічній безпеці;

- у розглянутих підходах дуже велика увага приділяється, як правило, поточній і ретроспективній оцінкам рівня економічної безпеки, що перешкоджає побудові прогнозних оцінок.

Встановлено, що загальним недоліком є відсутність комплексного підходу до визначення рівня економічної безпеки підприємства. Тому з метою створення надійної основи для механізму забезпечення стійкої економічної безпеки підприємства необхідно розробити цілісну систему критеріїв оцінки економічної безпеки підприємства, що має відповідати змістові поняття стійкої економічної безпеки підприємства та бути

спроможною визначати дійсне економічне становище підприємства.

Таким чином, механізм забезпечення ефективності системи управління безпекою підприємства буде цілісним та збалансованим за умови існування теоретичних і методологічних засад економічної безпеки та розробленої на їх основі і впровадженої ефективною політики, яка організаційна та ресурснозабезпечена. Дія механізму забезпечення стійкої економічної безпеки підприємства повинна системно організувати економічні умови, які дозволять збалансувати інтереси взаємодіючих суб'єктів і завдяки цьому підвищити рівень взаємної економічної безпеки.

При аналізі фінансового стану підприємства, було встановлено, що показники ліквідності підприємства на протязі досліджуваного часу входили в межі нормативних і свідчать про стабільний фінансовий стан підприємства.

При розрахунку фінансової безпеки на ТОВ «Адрія плюс» коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 2,22 (більше 0,2), що свідчить про те, що ТОВ «Адрія плюс» може у будь-який час без будь-яких проблем наявними грошовими ресурсами погасити всю заборгованість. Коефіцієнт швидкої ліквідності склав 0,66 (менше 0,7), що є свідченням того, що у разі необхідності ТОВ «Адрія плюс» зможе без залучень товарно-матеріальних запасів розрахуватись по боргах, тому це не є загрозою.

Також встановлено, що через насильницький вплив зі сторони фірм-конкурентів може значно зменшитися рівень та якість роботи ТОВ «Адрія плюс». Адже морально-психологічний тиск для кожної окремої людини може спричиняти негативні наслідки у свідомості людини. Працівник, який заляканий через свою робочу діяльність буде працювати вже спеціально погіршуючи економічний стан підприємства, щоб в майбутньому не повторювалися такі напади на нього. Або ж працівник під впливом насильницьких дій конкурентів може розкрити таємну інформацію організації, що може в подальшому різко негативно впливати на роботу ТОВ «Адрія плюс». В будь-якому випадку можливі наслідки для роботи організації негативні.

Встановлено, що діяльність кожного підприємства є ризиковою, усі вони підлягають загрозам, мають певну ймовірність зазнати ризик і не існує повної впевненості у їх уникненні. Проте кожне з них прагне мати певні гарантії якщо не повного уникнення, то хоча б зниження рівня загроз до мінімального.

Одним із шляхів запобігання загрозам економічної безпеки підприємства, які є актуальними в наш час, може виступати страхування. Але страхування не завжди є безпечним, саме тому держава повинна проводити ряд заходів, які б зменшили загрози у діяльності підприємства. Такі заходи обов'язково повинні бути закріплені у законодавстві економічної безпеки.

В умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, реагування на зовнішні чинники необхідно об'єднати зі стратегічним плануванням. Результатами такого планування можуть бути: комплекс оперативних програм і кошторисів поточної діяльності, спрямований на виконання найближчих завдань; ряд стратегічних задач, представлених у вигляді програм змін.

Для реалізації механізму забезпечення економічної безпеки необхідно скористатися вектором пріоритетів альтернатив, який визначається відповідно до моделі економічної безпеки, де альтернативи представлені під відповідними позначеннями згідно з розрахованим діапазоном: Альтернатива (В<sub>1</sub>) включає: фінансову, інтелектуальну, кадрову, техніко-технологічну, інформаційну складові. Альтернатива (В<sub>2</sub>) включає техніко-технологічну та екологічну складові. Альтернатива (В<sub>3</sub>) включає фінансову складову. Альтернатива (В<sub>4</sub>) включає фінансову та інформаційну складові. Альтернатива (В<sub>5</sub>) включає інтелектуальну та кадрову складові. Альтернатива (В<sub>6</sub>) включає інформаційну та силову складові. Альтернатива (В<sub>7</sub>) включає політико-правову та силову складові. Альтернатива (В<sub>8</sub>) включає інформаційну складову. Альтернатива (В<sub>9</sub>) включає кадрову та техніко-технологічну складові. Альтернатива (В<sub>10</sub>) включає екологічну та інтелектуальну складові. Альтернатива (В<sub>11</sub>) включає кадрову складову.

Альтернатива (В<sub>12</sub>) включає політико-правову та інформаційну складові. Альтернатива (В<sub>13</sub>) включає кадрову та політико-правову складові. Альтернатива (В<sub>14</sub>) включає інноваційну та техніко-технологічну складові. Альтернатива (В<sub>15</sub>) включає кадрову та екологічну складові. Альтернатива (В<sub>16</sub>) включає фінансову складову. Таким чином, на основі аналізу результатів реалізації заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства ТОВ «Адрія плюс» можна говорити про ефективність або неефективність його роботи.

Таким чином, розроблений механізм дозволить підвищити рівень економічної безпеки ТОВ «Адрія плюс». Однак слід зазначити, що в межах системи економічної безпеки ще необхідно передбачити як самостійний блок дослідження економічної безпеки на рівні регіону, оскільки регіональні чинники загроз найбільш піддаються нейтралізації з боку підприємства, яке прагне запобігти або знизити негативний вплив чинників зовнішнього середовища на стан своєї економічної безпеки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аванесова Н. Теоретичні засади управління економічною безпекою підприємств у період глобальної економічної трансформації / Н. Аванесова, Ю. Сергієнко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2021. - № 75. - С. 69-75.
2. Андрєєва Н. М. Стратегічне управління як основа забезпечення економіко-екологічної безпеки підприємств трубопровідного транспорту / Н. М. Андрєєва, О. М. Мартинюк // Економічні інновації. - 2011. - Вип. 42. - С. 12-21.
3. Антипенко Н. В. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів / Н. В. Антипенко, Л. Л. Турова, Л. О. Литвишко, І. М. Пальчик // Формування ринкових відносин в Україні. - 2023. - № 2. - С. 72-79.
4. Антошкін В. К. Врахування пріоритетів економічної безпеки аграрних підприємств в управлінні інноваційними проектами їх розвитку / В. К. Антошкін // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2022. - № 2. - С. 47-51.
5. Ареф'єва О. В. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки / О. В. Ареф'єва, С. Т. Пілецька, Н. М. Кравчук // Проблеми системного підходу в економіці. - 2020. - Вип. 1(1). - С. 80-89.
6. Ареф'єва О. В. Інноваційне управління ресурсозабезпеченням та економічною безпекою підприємства в умовах конкурентного середовища / О. В. Ареф'єва, А. М. Ковальчук, Б. О. Павленко // Проблеми системного підходу в економіці. - 2021. - Вип. 6. - С. 32-38.
7. Ареф'єва О. В. Науковий підхід щодо гармонізації управління потенціалом економічної безпеки машинобудівних підприємств / О. В.

Ареф'єва, Ю. Ю. Копча // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2019. - № 4. - С. 110-120.

8. Бакаляр Д. Г. Організація комплаєнс-контролю в управлінні податковими ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства / Д. Г. Бакаляр // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2022. - № 2. - С. 110-117.

9. Батюк Б. Б. Моделювання управлінських рішень щодо реалізації безпекового адаптивного механізму збалансування фінансових ресурсів інноваційно орієнтованого підприємства в конкурентних умовах економіки знань / Б. Б. Батюк, К. М. Гірняк // Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 8. - С. 97-102.

10. Бондарчук Н. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки / Н. В. Бондарчук, Л. М. Васільєва, А. В. Міньковська // Підприємництво та інновації. - 2022. - Вип. 23. - С. 37-41.

11. Бояринова К. О. Програмно-цільовий підхід в управлінні економічною безпекою підприємств / К. О. Бояринова, К. С. Бордюг // Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. - 2020. - Вип. 3. - С. 60-68.

12. Бушовська Л. Б. Формування механізму управління експортно-імпортними операціями в системі забезпечення економічної безпеки підприємств / Л. Б. Бушовська, О. В. Поплавська, С. Й. Ядуха // Innovation and Sustainability. - 2022. - Iss. 4. - С. 119-128.

13. Вараксіна О. В. Стратегічне управління підприємством як необхідна умова забезпечення продовольчої безпеки національної економіки / О. В. Вараксіна, К. О. Гедерім, Я. Я. Золотих // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 40. - С. 54-58.

14. Василішин С. І. Концептуальні засади функціонування обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємств / С. І. Василішин // Облік і фінанси. - 2020. - № 3. - С. 12-21.

15. Василішин С. І. Модифікація принципів обліково-аналітичного забезпечення як домінанта управління економічною безпекою аграрних підприємств / С. І. Василішин // Бізнес Інформ. - 2020. - № 6. - С. 219-226.

16. Василішин С. І. Обліково-аналітичне забезпечення управління активами в системі економічної безпеки підприємств / С. І. Василішин // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 26(1). - С. 34-39.

17. Василішин С. І. Теоретичні засади розвитку місії та спроможності інституту бухгалтерського обліку в контексті управління економічною безпекою підприємств / С. І. Василішин // Облік і фінанси. - 2020. - № 1. - С. 20-27.

18. Васильєв О. В. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств / О. В. Васильєв, В. І. Мейта // Економічний аналіз. - 2013. - Т. 14, № 2. - С. 138-145.

19. Вдовиченко Л. Ю. Теоретико-методологічні аспекти формування механізму стратегічного управління економічною безпекою підприємства / Л. Ю. Вдовиченко, М. В. Волосюк // Бізнес Інформ. - 2020. - № 10. - С. 469-477.

20. Вергун А. М. Особливості управління економічною безпекою на підприємстві в умовах євроінтеграції / А. М. Вергун // Соціально-гуманітарний вісник. - 2020. - Вип. 32-33. - С. 193-194.

21. Вівчар О. І. Концептуальні засади економічного управління ресурсами на підприємствах: безпекознавчий вимір / О. І. Вівчар, Н. В. Гайда // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 19(1). - С. 51-55.

22. Вівчар О. І. Організаційний механізм управління соціогуманітарною компонентою забезпечення економічною безпекою підприємств у фокусів сучасних викликів та загроз / О. І. Вівчар, М. Ф.



Зяйлик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 2. - С. 42-46.

23. Вівчар О. І. Сучасна практика оцінки ризиків логістичного управління економічної безпеки підприємств транспорту / О. І. Вівчар, О. В. Сталінська, О. І. Дідченко, О. І. Когут-Ференс, А. Я. Шатарський // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2020. - Вип. 16(2). - С. 237-246.

24. Вівчар О.І. Ризики логістичного управління економічної безпеки підприємств транспорту: практичні контексти / О.І. Вівчар // Економічний форум. - 2020. - № 4. - С. 99-106.

25. Гавловська Н. І. Особливості ідентифікації механізмів управління в процесі забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств / Н. І. Гавловська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 6(1). - С. 52-55.

26. Ганущак Т. В. Ситуаційне управління кадровим потенціалом як основа забезпечення економічної безпеки підприємства / Т. В. Ганущак, Ю. В. Майстренко // Економіка. Фінанси. Право. - 2020. - № 12(3). - С. 16-20.

27. Гаркуша В. О. Управлінські інновації в системі забезпечення економічної безпеки промислового підприємства / В. О. Гаркуша, Н. Ю. Єршова // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. - 2020. - № 11-12. - С. 3-11.

28. Гарькава В. Ф. Управління підприємствами харчової промисловості у системі економічної безпеки регіону / В. Ф. Гарькава, А. Ю. Кліщевська // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 15. - С. 38-45.

29. Гмиря В. П. Управління економічною безпекою аграрних підприємств регіону / В. П. Гмиря, В. М. Кучеренко // Український журнал прикладної економіки. - 2019. - Т. 4, № 4. - С. 388-394.

30. Гнатюк О. П. Сутність еколого-економічних ризиків в управлінні економічною безпекою підприємства / О. П. Гнатюк // Науковий погляд: економіка та управління. - 2019. - № 4. - С. 97-102.

31. Гнилицька Л. В. Управління професійними ризиками бухгалтера в системі економічної безпеки підприємства / Л. В. Гнилицька // Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки. - 2016. - Вип. 3. - С. 33-41.

32. Господарський кодекс України від 16.01.2003 // Відомості Верховної Ради, 2003, № 18-22

33. Громоздова Л. В. Методологія оцінки економічної безпеки підприємства на різних рівнях ієрархії управління економікою / Л. В. Громоздова, І. О. Ілляшенко, Я. О. Довгенко, В. В. Царук, К. М. Юрченко // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. - 2022. - № 28. - С. 29-38.

34. Данілова Е. І. Ідентифікація принципів і функцій системи економічної безпеки та управління економічною безпекою підприємства / Е. І. Данілова // Підприємництво та інновації. - 2018. - Вип. 5. - С. 54-61.

35. Дмитренко В. І. Управління фінансово-економічною безпекою підприємств будівельної галузі: теоретичний та практичний аспекти / В. І. Дмитренко // Підприємництво та інновації. - 2020. - Вип. 11. - С. 74-79.

36. Живко З. Б. Діагностика економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах управління змінами та забезпечення ефективності бізнес-процесів / З. Б. Живко, О. В. Орлова-Курилова, Л. Л. Турова, В. С. Гриценко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2023. - № 6. - С. 25-32.

37. Живко З. Б. Моделювання системи безпекового стратегічного управління інноваційно орієнтованих підприємств агропродовольчої сфери в глобалізаційних умовах економіки знань / З. Б. Живко, В. В. Писаренко, О. А. Савенко, Н. Л. Шпортюк // Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. - № 11. - С. 37-45.

38. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» № 2343-ХІІ : за станом на 7 березня 2002 / Верховна Рада України. Оф.вид. – К.: Парлам. вид-во, 2002.

39. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про банкрутство» №784-ХІV : за станом на 30 червня 1999 / Верховна Рада України. Оф.вид. – К.: Парлам. вид-во, 1999.

40. Закон України «Про господарські товариства» //Відомості Верховної Ради України, 1991,№ 49.

41. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // Відомості Верховної Ради України. - 2001. - № 12.

42. Заячківська О. В. Управління економічною безпекою підприємства: сутність, принципи, проблеми / О. В. Заячківська // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. - 2022. - Вип. 4. - С. 15-23.

43. Іванієнко В. В. Теоретико-методологічні аспекти формування та розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства / В. В. Іванієнко, А. А. Сологуб // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2022. - Вип. 4. - С. 33-41.

44. Івченко Є. А. Формування організаційно-економічного механізму управління трансформаціями системи економічної безпеки підприємства / Є. А. Івченко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2020. - № 2. - С. 20-27.

45. Кадала В. В. Окреслення питань управлінського та правового змісту в контексті економічної безпеки підприємств / В. В. Кадала, О. П. Гузенко // Правовий часопис Донбасу. - 2020. - № 3. - С. 125-134.

46. Катранжи Л. Л. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства (на прикладі ТОВ "Альтаір+") / Л. Л. Катранжи, К. П. Новік // Молодий вчений. - 2020. - № 11(2). - С. 169-172.

47. Ковальчук А. М. Аналіз передумов мотиваційного управління економічною безпекою підприємств машинобудівної галузі / А. М. Ковальчук // Бізнес Інформ. - 2020. - № 11. - С. 256-262.

48. Ковальчук А. М. Детермінанти забезпечення мотиваційного управління економічною безпекою підприємств в умовах стійкого розвитку / А. М. Ковальчук // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. - 2020. - № 3. - С. 98–107.

49. Ковальчук А. М. Управлінські аспекти оцінювання економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційної економіки / А. М. Ковальчук // Економічний вісник Дніпровської політехніки. - 2020. - № 4. - С. 211-218.

50. Колеватова А. В. Взаємозв'язок аналізу та системи управління підприємством, направленої на покращення рівня економічної безпеки / А. В. Колеватова // Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 12. - С. 101-106.

51. Колмакова О. М. Особливості управління економічною безпекою будівельного підприємства / О. М. Колмакова, Н. В. Янченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2021. - № 74. - С. 130-139.

52. Комарецька П. В. Прогнозування та стратегія управління фінансовим потенціалом підприємства як елемент становлення і розвитку фінансової системи України / П. В. Комарецька // Фінансова система України: становлення та розвиток : зб. наук. пр. Наукові записки. Серія : Економіка. – 2006. – Вип. 8, Ч. 2. – Острого : Видавництво "Національний університет "Острозька академія", 2006. – С. 199-210.

53. Комарецька П. В. Реструктуризація підприємств як основа їх розвитку / П. В. Комарецька // Інформаційні технології в економіці, менеджменті і бізнесі. Проблеми науки, практики та освіти : збірник наукових праць за матеріалами ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 27-28 листопада 2003 року. – У 2-х ч. – Ч. 1. – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – С. 182-185.

54. Комарецька П. В. Реструктуризація промислових підприємств в системі антикризового фінансового управління / П. В. Комарецька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 6 (73). – С. 61-64.

55. Комарецька П. В. Сутність та значення фінансового потенціалу для розвитку підприємства в сучасних умовах / П. В. Комарецька // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна "Шляхи рішення проблем функціонування економічних систем". – 2004. – № 630, частина друга. – С. 163-166.

56. Комарецька П. В. Теоретичні підходи щодо сутності фінансового потенціалу / П. В. Комарецька // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Націоналізація та приватизація: минуле, сьогодення, майбутнє. - 2003. - № 613, Серія економічна. – С. 236-241.

57. Комарецька П. В. Фінансовий потенціал: його складові, фактори впливу та умови розвитку / П. В. Комарецька // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна "Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії": Економічна серія. – 2005. – Вип. 663. – С. 144-148.

58. Комарецька П. В. Формування основ фінансового потенціалу підприємств / П. В. Комарецька // Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість : збірник матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 15-17 квітня 2004 року. – У 7-ми т. – Т. 1. – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – С. 56-60.

59. Комарецька П. В. Формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства / П. В. Комарецька // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. – 2006. – Вип. 9 (64). – С. 90-92.

60. Конституція України від 28 червня 1996 р. //Відомості Верховної Ради України.-1996.-№30.

61. Корчинський І. О. Теоретичні основи холістичного управління економічною безпекою підприємства / І. О. Корчинський, С.-Г. Т. Чура //

Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2020. - № 5. - С. 45-49.

62. Костакова Л. Д. Антикризове управління – основа забезпечення економічної безпеки підприємства / Л. Д. Костакова, О. С. Тесленко // Економіка. Фінанси. Право. - 2021. - № 1. - С. 5-9.

63. Кравченко М. В. Шляхи удосконалення управління фінансово-економічною безпекою підприємств аграрного сектору / М. В. Кравченко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2020. - Вип. 2. - С. 230-234.

64. Кривдик В. І. Інструментальне забезпечення технологій управління в системі економічної безпеки підприємств / В. І. Кривдик // Бізнес Інформ. - 2020. - № 3. - С. 392-400.

65. Куценко Д. М. Експертна оцінка у процесі діагностики рівня економічної безпеки підприємств із метою прийняття управлінських рішень / Д. М. Куценко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2021. - № 2(1). - С. 7-11.

66. Лихолат С. М. Управління системою економічної безпеки підприємств в умовах COVID-19 / С. М. Лихолат, А. О. Рискальчук // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. - 2021. - Т. 5, № 1. - С. 158-169.

67. Лищенко М. О. Управління економічною безпекою інноваційно орієнтованого підприємства в умовах сталого розвитку, діджиталізації, глобалізації та активізації системи адаптивного маркетингу / М. О. Лищенко, Н. О. Макаренко, А. А. Кулик, В. В. Поливода // Формування ринкових відносин в Україні. - 2023. - № 1. - С. 105-112.

68. Лищенко М. О. Формування конкурентних переваг на основі удосконалення системи управління якістю продукції підприємства в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки / М. О. Лищенко, Є. І. Овчаренко, О. В. Гук, Г. А. Мохонько // Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. - № 2. - С. 170-178.

69. Лучик С. Д. Обліково-аналітичне забезпечення управління ризиками економічної безпеки птахівничого підприємства / С. Д. Лучик, О. Р. Гринько // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2021. - Вип. 3. - С. 104-122.

70. Любохинець Л. С. Теоретичний базис формування механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств на основі використання інструментів гнучкого управління / Л. С. Любохинець // Український журнал прикладної економіки та техніки. - 2021. - Т. 6, № 3. - С. 203-208.

71. Матвієнко О. О. Управління економічною безпекою авіатранспортного підприємства / О. О. Матвієнко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2015. - Вип. 5. - С. 106-109.

72. Матвійчук Л. О. Маркетинг в системі управління економічною безпекою підприємства / Л. О. Матвійчук // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2020. - № 1. - С. 160-170.

73. Міщенко М. І. Теоретичні підходи до управління економічною безпекою транспортних підприємств у сучасних умовах / М. І. Міщенко, Л. В. Марценюк, Н. С. Чернова, М. О. Грінєнко // Економіка та держава. - 2020. - № 11. - С. 35-40.

74. Міщук Є. В. Розвиток теоретико-методичних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств з урахуванням ефективності управлінських рішень / Є. В. Міщук // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. - 2020. - № 4. - С. 76–91.

75. Мошковська О. А. Теоретико-практичні аспекти включення управлінського обліку в систему управління економічною безпекою підприємства / О. А. Мошковська // Галицький економічний вісник. - 2022. - № 1. - С. 119-131.

76. Мушникова С. А. Трансдисциплінарна парадигма й інноваційні трансформації економічного середовища як фундаментальна основа управління безпекою розвитку металургійних підприємств / С. А. Мушникова // Бізнес Інформ. - 2020. - № 4. - С. 446-452.

77. Назаренко С. А. Роль та значення антикризового менеджменту у системі управління економічною безпекою підприємств / С. А. Назаренко // Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки. - 2018. - Вип. 3. - С. 64-71.

78. Онищенко О. В. Роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством / О. В. Онищенко, Н. М. Яценко, Н. О. Гончаренко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2022. - № 4. - С. 119-127.

79. Отенко І. П. Формування концептуальної моделі управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів підприємства / І. П. Отенко, Р. П. Шкрібень, М. В. Харнам // Бізнес Інформ. - 2020. - № 12. - С. 423-429.

80. Панченко В. А. Засоби управління логістичною компонентою економічної безпеки підприємства / В. А. Панченко // Проблеми економіки. - 2022. - № 3. - С. 121-127.

81. Паньков О. Б. Управління інвестиційною діяльністю як базовий складник економічної безпеки підприємства / О. Б. Паньков // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2020. - № 4. - С. 90-93.

82. Петрук О. М. Інституціональні фактори обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємств / О. М. Петрук, С. І. Василішин // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. - 2020. - Вип. 3. - С. 47-55.

83. Пилипенко А. А. Оцінювання зрілості логістичної діяльності в управлінні економічною безпекою розвитку об'єднань торговельних підприємств / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко // Бізнес-навігатор. - 2019. - Вип. 6.1-1. - С. 216-222.



84. Пилипенко О. І. Концептуальні засади консолідації управлінського обліку та системи економічної безпеки підприємства / О. І. Пилипенко // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. - 2021. - № 3-4.

85. Пілецька С. Т. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці / С. Т. Пілецька, Т. Ю. Коритько, В. О. Храпач // Бізнес Інформ. - 2020. - № 12. - С. 245-251.

86. Поліщук О. Б. Теоретичні основи формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства / О. Б. Поліщук // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2021. - № 2(1). - С. 17-21.

87. Польова О. Л. Система управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі / О. Л. Польова, В. В. Бондаренко-Берегович // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2021. - № 1. - С. 85-97.

88. Попело О. В. Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислових підприємств як фактор забезпечення економічної безпеки / О. В. Попело, В. В. Малиш // Economic synergy. - 2023. - Iss. 1. - С. 48-56.

89. Прохорова В. В. Коеволюційна основа управління економічною безпекою підприємств / В. В. Прохорова, С. А. Мушнікова // Бізнес Інформ. - 2020. - № 12. - С. 440-445.

90. Пузирьова П. В. Базові методи нейтралізації фінансових ризиків у підприємницькій діяльності / П. В. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5 (107). – С. 143-149.

91. Пузирьова П. В. Вдосконалення управління фінансовим потенціалом підприємств шляхом мінімізації економічного ризику / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 11 (90). – С. 43-46.

92. Пузирьова П. В. Основи управління фінансово-економічною безпекою підприємств в сучасних умовах / П. В. Пузирьова // Світ економічної науки : збірник тез доповідей за матеріалами міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування, м. Тернопіль, 30 жовтня 2019 року. – Вип. 17. – Тернопіль : ФО-П Шпак В. Б., 2019. – С. 31-33.

93. Пузирьова П. В. Оцінка економічного ризику в управлінні фінансовим потенціалом підприємств України / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 10 (89). – С. 131-134.

94. Пузирьова П. В. Управління фінансовими ризиками на підприємствах в сучасних умовах / П. В. Пузирьова // Аграрний вісник Причорномор'я, Економічні науки. – 2010. – Вип. 53. – С. 256-261.

95. Пузирьова П. В. Фінансова безпека підприємства, як фактор зміцнення його майбутнього розвитку / П. В. Пузирьова // Проблеми та перспективи розвитку регіональної ринкової економіки : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів, молодих учених та науковців, м. Кременчук, 12-14 травня 2011 року. – Т. 4. – Кременчук : КІ ДУЕП ім. Альфреда Нобеля, 2011. – С. 5-7.

96. Пузирьова П. В. Фінансово-економічна безпека вищих навчальних закладів в умовах глобалізації / П. В. Пузирьова, О. Ткаченко // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» : тези доповідей, м. Київ, 10 листопада 2020 р. – Київ : КНУТД, 2020. – С. 171-173.

97. Пузирьова П. В. Фінансово-економічна безпека, як фактор забезпечення розвитку підприємств / П. В. Пузирьова // Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів і права : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 12 липня 2019 року. – У 2 ч. – Ч. 2. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – С. 61-62.

98. Руденко І. В. Діагностика економічної безпеки як інструмент забезпечення ефективного управління іміджем підприємства / І. В. Руденко, Т. М. Болотова, Т. В. Кулинич // Бізнес Інформ. - 2021. - № 1. - С. 297-302.

99. Салоїд С. В. Виявлення умов та прогнозування тенденцій ефективності організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємств машинобудування / С. В. Салоїд // Підприємництво та інновації. - 2018. - Вип. 5. - С. 95-102.

100. Салоїд С. В. Управління економічною безпекою машинобудівних підприємств / С. В. Салоїд, К. Ю. Редько, А. Ю. Богданов, Г. С. Салоїд // Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 10. - С. 95-102.

101. Сафонова В. Є. Організаційно-економічні напрями заощадження енергії як фактор підвищення капіталізації інноваційно орієнтованих підприємств агропродовольчої сфери в умовах безпекового управління та змін у логістиці / В. Є. Сафонова, М. М. Бучнєв, О. В. Прокопенко, С. С. Сергієнко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. - № 11. - С. 45-52.

102. Сидорчук І. Систематизація теоретико-методологічних підходів до формування, реалізації та моделювання стратегій управління інноваційним розвитком та фінансово-економічною безпекою підприємницьких структур / І. Сидорчук // Modeling the development of the economic systems. - 2021. - № 2. - С. 33-39.

103. Синиця С. М. Особливості управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту / С. М. Синиця, О. В. Вакун // Причорноморські економічні студії. - 2020. - Вип. 51. - С. 112-117.

104. Смірная С. М. Фінансово-економічна безпека підприємства: завдання управління та напрями їх реалізації / С. М. Смірная // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2020. - Вип. 43. - С. 149-154.

105. Смоквіна Г. А. Організаційні інструменти управління кадровою складовою системи фінансово-економічної безпеки торговельного

підприємства / Г. А. Смоквіна, Т. Т. Т. Чан // Економіка. Фінанси. Право. - 2021. - № 4(2). - С. 14-18.

106. Сосновська О. О. Елементи методології управління економічною безпекою підприємства / О. О. Сосновська, М. О. Житар // Бізнес Інформ. - 2020. - № 10. - С. 204-213.

107. Сосновська О. О. Методологічний базис управління економічною безпекою підприємства / О. О. Сосновська // Проблеми економіки. - 2020. - № 1. - С. 190-196.

108. Сугак Т. О. Управління персоналом в інформаційно-аналітичному забезпеченні фінансової складової системи економічної безпеки підприємств / Т. О. Сугак // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2022. - Т. 27, Вип. 3. - С. 84-87.

109. Ткаченко Т. П. Особливості управління економічною безпекою будівельних підприємств у воєнний період / Т. П. Ткаченко, С. О. Тульчинська // Economic synergy. - 2023. - Iss. 3. - С. 192-201.

110. Ткачук В. І. Управління економічною безпекою суб'єктів підприємництва / В. І. Ткачук, М. І. Яремова, Ю. К. Яремов // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. - 2019. - № 3. - С. 81-88.

111. Тульчинська С. О. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства / С. О. Тульчинська, О. С. Солосіч, В. В. Чорній // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 9. - С. 54-58.

112. Турило А. М. Стратегія розвитку, корпоративне управління і людський капітал відносно економічної стратегії, економічної девіації і фінансово-економічної безпеки в діяльності підприємства / А. М. Турило, А. А. Турило, Р. В. Короленко, С. М. Короленко // Вісник Криворізького національного університету. - 2022. - Вип. 54. - С. 109-114.

113. Халатур С. М. Удосконалення управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства як основа забезпечення фінансово-

економічної безпеки / С. М. Халатур, М. В. Кравченко, І. Д. Павлік // Економіка та держава. - 2021. - № 1. - С. 30-35.

114. Халіляєва О. В. Сутність та значення економічного потенціалу, його місце в економіці країни: сучасний аспект в умовах сталого розвитку / О. В. Халіляєва, П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 12 (247). – С. 33-40.

115. Халіляєва О. В. Управління потенціалом та його значення в сучасних умовах макроекономічної глобалізації / О. В. Халіляєва, П. В. Пузирьова // Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку : матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Тарту (Естонія), 7 лютого 2022 року. – Київ ; Тарту : ГО "ВАДНД", 2022. – С. 467-471.

116. Хіміч О. В. Система управління економічною безпекою підприємства / О. В. Хіміч // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2020. - Т. 25, Вип. 6. - С. 176-180.

117. Хлевицька Т. Б. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства засобами реінжинірингу бізнес-процесів / Т. Б. Хлевицька, О. Ю. Гусева // Бізнес Інформ. - 2021. - № 8. - С. 190-196.

118. Хринюк О. С. Інтеграція підходів теорії антикризового менеджменту в систему управління економічною безпекою підприємства / О. С. Хринюк, О. С. Солосіч // Економічний вісник Дніпровської політехніки. - 2021. - № 1. - С. 137-146.

119. Цубов Л. В. Методичні підходи до управління економічною безпекою туристичних підприємств / Л. В. Цубов, О. Я. Щербан // Регіональна економіка. - 2020. - № 1. - С. 160-164.

120. Ченуша О. С. Концепція компетентнісного управління економічною безпекою підприємства / О. С. Ченуша // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. - 2016. - № 2. - С. 101-106.

121. Черчик А. О. Оцінка дієвості системи управління економічною безпекою підприємств – суб'єктів ЗЕД / А. О. Черчик // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 265-270.

122. Чура С.-Г. Т. Теоретичні основи застосування холістичного управління економічною безпекою підприємства / С.-Г. Т. Чура // Бізнес-навігатор. - 2021. - Вип. 4. - С. 101-104.

123. Чура С.-Г. Т. Формування системи холістичного управління економічною безпекою підприємства в умовах високої невизначеності / С.-Г. Т. Чура // Проблеми системного підходу в економіці. - 2021. - Вип. 2. - С. 135-141.

124. Чура С.-Г. Т. Холістичне управління економічною безпекою підприємства / С.-Г. Т. Чура // Науковий погляд: економіка та управління. - 2021. - № 1. - С. 46-49.

125. Шабінський О. В. Проблеми розробки стратегії управління економічною безпекою підприємств агросектора / О. В. Шабінський // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2014. - № 5. - С. 201-206.

126. Шаповал Г. М. Управління якістю продукції в системі фінансово-економічної безпеки підприємства / Г. М. Шаповал // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 45. - С. 176-180.

127. Шкрібень Р. П. Теоретичне підґрунтя управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів підприємства / Р. П. Шкрібень, Ю. А. Квашина, Я. Є. Полозков // Бізнес Інформ. - 2022. - № 9. - С. 114-120.

128. Шмалій Л. В. Управління економічною безпекою підприємства / Л. В. Шмалій, М. В. Ількевич // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2020. - № 4. - С. 68-73.

129. Штангрет А. М. Безпекові аспекти в управлінні підприємствами високотехнологічного сектору економіки в умовах неоіндустріальної модернізації / А. М. Штангрет, І. Р. Безпелько // Агросвіт. - 2020. - № 10. - С. 11-15.

130. Штангрет А. М. Методичні засади застосування логістичного управління в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства / А. М. Штангрет, Л. П. Стеців // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2021. - № 1. - С. 37-41.

131. Штангрет А. М. Холістичний підхід в управлінні економічною безпекою підприємства / А. М. Штангрет, Л. П. Стеців, В. В. Шляхетко // Чернігівський науковий часопис. Серія 1 : Економіка і управління. - 2019. - Вип. 1. - С. 61-68.

132. Юнацький М. О. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його складові / М. О. Юнацький, І. В. Гребенюк // Торгівля і ринок України. - 2019. - № 2. - С. 73-80.

133. Kutsenko I. Modern methods of neutralization of the enterprise's economic risks / I. Kutsenko, P. Puzyrova // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 151-155.

134. Olshanska O. Financing innovative activities as a factor of ensuring financial and economic security of industrial enterprises in the conditions of continuous development / O. Olshanska, P. Puzyrova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 11 (246). – С. 42-50.

135. Organizational and economic mechanism of a business security as a guarantee of its sustainable development [Електронний ресурс] / V. Tkachenko, I. Tkachenko, P. Puzyrova, A. Klochko // Virtual Economics. – 2019. – Vol. 2, No. 4. – P. 71-85.

136. Puzyrova P. Cluster education management concept through the prism of financial risk optimization and resource support = Концепція управління кластерними утвореннями через призму оптимізації фінансових ризиків та ресурсного забезпечення [Текст] / P. Puzyrova // Менеджмент. - 2019. - Вип. 2 (30). - С. 62-74.

137. Puzyrova P. Minimizing the risks of business entities during military state / P. Puzyrova, D. Zalutska // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 10 червня 2022 року. – В 2-х т. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 132-135.

138. Puzyrova P. Relevance of security management in the management of entrepreneurial activity / P. Puzyrova, V. Dovbush // Institutional development mechanisms of the financial system of the national economy : collective monograph / editor Badri Gechbaia. – Batumi : Publishing House “Kalmosani”, 2020. – P. 40-51.

139. Puzyrova P. Risk management concept in innovative activities of modern enterprises / P. Puzyrova, I. Grechyshkin, O. Yershova // Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy : collective monograph / edit. Lyubomira Popova, Mariana Petrova. – Bulgaria : Publishing House ACCESS PRESS, 2020. – P. 377-389.

140. Puzyrova P. The algorithm for constructing a decomposition matrix of innovative risks: the degree of their influence on innovation potential for integrated business structures in dynamic conditions of modern development / P. Puzyrova // Innovations and prospects of world science : proceedings of V International scientific and practical conference, Vancouver, Canada, 29-31 December 2021. – Perfect Publishing, Vancouver, Canada, 2021. – P. 845-852.

141. Puzyrova P. The financial risks of innovative activities of integrated business structures: modern aspects of reduction and neutralization / P. Puzyrova // Modern directions of scientific research development : proceedings of VII International scientific and practical conference, Chicago, USA, 22-24 December 2021. – BoScience Publisher, Chicago, USA, 2021. – P. 715-721.

142. Puzyrova P. Transformation of the financial risk management process in the activities of business structures in modern conditions / P. Puzyrova // Progressive research in the modern world : proceedings of IV International



Scientific and Practical Conference, Boston, USA, 28-30 December 2022. – BoScience Publisher, Boston, USA, 2022. – P. 649-656.

143. Theoretical and methodical approaches to the definition of marketing risks management concept at industrial enterprises / V. Tkachenko, A. Kwilinski, I. Tkachenko, P. Puzyrova // *Marketing and Management of Innovations*. – 2019. – Issue 2. – P. 228-238.

144. Tkachenko I. Theoretical bases, actual legal issues and risks of legalization of digital currency in the economic system of Ukraine / I. Tkachenko, P. Puzyrova, A. Omelianska // *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ)*. – Київ : КНУТД, 2020. – С. 210-214.

145. Tkachenko V. Fundamentals of financial and economic security management of Ukrainian enterprises / V. Tkachenko, I. Tkachenko, P. Puzyrova // *Research Papers in Economics and Finance*. – 2020. – Vol. 4, No. 2. – P. 41-51.

146. Tkachenko V. V. Financial potential: strategic management in conditions of economic risk : monograph / V. V. Tkachenko, I. V. Tkachenko, P. Puzyrova. – Kyiv : Foliant, 2020. – 176 p.

147. Vlasiuk T. Advantages and disadvantages of economic integration as the basis for development of domestic smart enterprises / T. Vlasiuk, H. Olshanskyi, O. Khaliliaeva // *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 30 березня 2023 року*. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 206-207.

148. Vlasiuk T. Anti-crisis activities of enterprises: a security mechanism in the conditions of integration / T. Vlasiuk, H. Olshanskyi, D. Khoroshko // *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 30 березня 2023 року*. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 205-206.

## ДОДАТКИ