

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет Навчально-науковий центр заочної форми навчання
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
(повна назва)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Управління системою економічної безпеки ТОВ «Пром Агро Інжинірінг»

(тема)

Виконав:

студент 2 курсу, групи УФЕБзм-20-1

Прібильнов А.О.

(прізвище, ініціали)

Спеціальність 073 Менеджмент

(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління

фінансово-економічною безпекою

(повна назва освітньої програми)

Керівник доц. Степанова О. В.

(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри

(підпис)

Полозова Т.В.

(прізвище, ініціали)

2021 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет Навчально-науковий центр заочної форми навчання

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
(повна назва)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент
(код і повна назва)

Тип програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
(підпис)

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Прібільнову Артему Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління системою економічної безпеки ТОВ «Пром Агро Інжинірінг»

затверджена наказом по університету від 23 жовтня 2021 р. № 159 Стз

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 11 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Фінансова звітність підприємства, періодичні видання, наукова література, інформаційні ресурси мережі Інтернет

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі Вступ. 1. Теоретичні основи управління системою економічної безпеки підприємства. 2. Аналіз фінансової діяльності та системи економічної безпеки ТОВ «Пром Агро Інжинірінг». 3. Організаційно-економічні рекомендації щодо управління системою економічної безпеки. Висновки. Перелік джерел посилання. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій (слайдів)

1. Об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження, наукові результати. 2. Види та характеристика функцій економічної безпеки підприємства. 3. Система економічної безпеки підприємства. 4. Інтеграція підходів та методів до оцінки економічної безпеки підприємства. 5. Організаційна структура ТОВ «Пром Агро Інжиніринг». 6-8. Аналіз діяльності. 9. Загальна схема процесу забезпечення економічної безпеки ТОВ «Пром Агро Інжиніринг». 10. Прямі економічні ефекти при впровадженні CRM. 11. Зниження ризиків при впровадженні CRM. 12. Ключові показники KPI. 13. Звіт виконання плану співробітником. 14. Розрахунок заробітної плати з урахуванням показників KPI. 15. Звіт по продажам за період.

6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1)

Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Виконання першого розділу роботи	25.10. 2021-05.11. 2021	виконано
2	Виконання другого розділу роботи	06.11. 2021-13.11. 2021	виконано
3	Виконання третього розділу роботи	14.11. 2021-20.11. 2021	виконано
4	Оформлення роботи	21.11. 2021-25.11. 2021	виконано
5	Перевірка роботи на плагіат	26.11. 2021-30.11. 2021	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	01.12. 2021-07.12. 2021	виконано
7	Рецензування роботи	08.12.2021-13.12. 2021	виконано
8	Подання роботи до екзаменаційної комісії	14.12.2021	виконано

Дата видачі завдання 25 жовтня 2021 р.

Студент _____
(підпис)

Керівник роботи _____ доц. Степанова О.В.
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 87с., 10 табл., 5 рис., 53 джерела, 1 додаток.

СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ, ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ПЛАНУВАННЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, CRM, ПОКАЗНИКИ КРІ.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність ТОВ «Пром Агро Інжинірінг».

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка шляхів удосконалення системи економічної безпеки підприємства ТОВ «Пром Агро Інжинірінг».

Розглянуто теоретичні основи управління системою економічної безпеки підприємства. Визначена сутність та проблеми управління системою економічної безпеки. Визначені основні підходи до формування системи економічної безпеки. Проаналізовано результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пром Агро Інжинірінг». Здійснений аналіз стану економічної безпеки підприємства. Визначені напрями вдосконалення стану економічної безпеки ТОВ «Пром Агро Інжинірінг». Обґрунтована доцільність впровадження CRM-системи на ТОВ «Пром Агро Інжинірінг». Розраховано ключові показники результативності.

ABSTRACT

Master's thesis: 87 pages, 10 tables, 5 fig., 53 sources, 1 exhibit.

ECONOMIC SECURITY SYSTEM, INFORMATION SUPPORT, PLANNING, FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY, CRM, KPI INDICATORS.

The object of the study is the financial and economic activities of Prom Agro Engineering LLC.

The purpose of the study is theoretical and methodological justification and development of ways to improve the economic security of the enterprise Prom Agro Engineering LLC.

The theoretical bases of management of system of economic safety of the enterprise are considered. The essence and problems of economic security system management are determined. The main approaches to the formation of the economic security system are identified. The results of financial and economic activity of Prom Agro Engineering LLC are analyzed. The analysis of the state of economic security of the enterprise is carried out. Directions for improving the state of economic security of Prom Agro Engineering LLC have been identified. The expediency of implementing a CRM system at Prom Agro Engineering LLC has been substantiated. Key performance indicators are calculated.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Теоретичні основи управління системою економічної безпеки підприємства.....	9
1.1 Сутність та функції економічної безпеки підприємства	9
1.2 Проблеми управління системою економічної безпеки	16
1.3 Основні підходи до формування системи економічної безпеки.....	24
1.4 Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства.....	36
2 Аналіз фінансової діяльності та системи економічної безпеки ТОВ «Пром Агро Інжинірінг».....	41
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	41
2.2 Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.....	46
2.3 Аналіз системи економічної безпеки ТОВ «Пром Агро Інжинірінг».....	56
3 Організаційно-економічні рекомендації щодо управління системою економічної безпеки.....	62
3.1 Напрями удосконалення системи економічної безпеки підприємства.....	62
3.2 Обґрунтування доцільності впровадження CRM на ТОВ «Пром Агро Інжинірінг».....	65
3.3 Розрахунок показників КРІ для забезпечення економічної безпеки на ТОВ «Пром Агро Інжинірінг».....	72
Висновки.....	80
Перелік джерел посилання.....	83
Додаток А Копії публікацій.....	88

ВСТУП

Ефективне управління у сфері діяльності може здійснюватися лише за умови формування його цілісної системи, що призначена на вирішення основних завдань управління. Саме тому необхідною умовою забезпечення життєздатності підприємств у сучасних економічних умовах є управління системою економічної безпеки, яку слід розглядати як сукупність взаємозалежних елементів, відокремлених від середовища та взаємодіючих із ним як неподільне ціле.

Система економічної безпеки підприємства є комплексом організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну й якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. Систему заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно погоджувати з цілями діяльності підприємства і ресурсами, які є на конкретному підприємстві.

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

Управління економічною безпекою за стратегічними, тактичними та оперативними рівнями дозволяє запобігати руйнівному впливу зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та запобігати її зниженню до рівня, у межах якого підприємство неспроможне функціонувати без загрози стабільності його діяльності.

Забезпечення економічної безпеки сучасного підприємства має бути спрямоване на досягнення взаємодії всіх елементів, засобів та заходів у системі економічної безпеки, що можливе лише за наявності грамотно збудованого механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, якому відводиться найважливіша роль в управлінні.

При цьому особливу важливість набуває проблема розстановки пріоритетів намічених напрямів розвитку підприємства, відповідності стратегії внутрішньовиробничим процесам, а саме: політиці управління оновленням основних засобів, технічному та технологічному переозброєнню, впровадженню інновацій, системі мотивації та розвитку персоналу тощо.

Таким чином, забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання, з одного боку, виходить з його інтересів, цілей і пріоритетів розвитку, з іншого – вимагає вивчення та розуміння стану зовнішнього середовища для виявлення та запобігання існуючим і потенційним загрозам.

Отже, можна сказати, що сучасні особливості становлення української економіки та масштаби об'єктивно існуючих внутрішніх та зовнішніх загроз висувають проблеми економічної безпеки суб'єктів господарювання на перший план.

Вирішення цих проблем стає одним із найважливіших пріоритетів соціально-економічної регіональної політики, умовою стабільності та захищеності життєдіяльності регіонального співтовариства. Саме від того, як вирішуються сьогодні проблеми економічної безпеки на рівні окремого регіону, окремо взятої фірми, залежить стан їхньої економічної безпеки.

Об'єкт дослідження – ТОВ «Пром Агро Інжинірінг».

Предмет дослідження – система економічної безпеки підприємства.

Мета дослідження – розробка шляхів удосконалення системи економічної безпеки підприємства ТОВ «Пром Агро Інжинірінг».

Ця мета визначила такі завдання:

- розглянути теоретичні аспекти управління системою економічної безпеки підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «Пром Агро Інжинірінг»;
- проаналізувати основні показники фінансового стану ТОВ «Пром Агро Інжинірінг»;
- провести оцінку існуючої системи економічної безпеки підприємства;
- розробити заходи щодо вдосконалення управління системою економічної безпеки підприємства ТОВ «Пром Агро Інжинірінг».

Інформаційною основою дослідження виступили практичні матеріали та фінансова звітність ТОВ «Пром Агро Інжинірінг».

Теоретичною основою дослідження з'явилися праці українських учених у галузі економіки та фінансів, статті періодичного друку з питань економічної безпеки підприємства.

У процесі написання кваліфікаційної роботи було застосовано сукупність методів економіко-статистичного аналізу, таких як горизонтальний, вертикальний та коефіцієнтний аналіз, а також методи аналізу та синтезу економічної інформації.

Апробація результатів дослідження. Основні принципи та ідеї даної кваліфікаційної роботи були представлені на I-й та II-й Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта», 3 листопада 2020 р. та 2 листопада 2021 р., м. Харків.

Публікації. Результати досліджень опубліковано у статті у колективній монографії «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» і тезах доповідей.

Результати дослідження можуть бути використані апаратом керування ТОВ «Пром Агро Інжинірінг» з метою вдосконалення системи економічної безпеки підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та функції економічної безпеки підприємства

Забезпечення економічної безпеки можна охарактеризувати як стратегічний напрям у діяльності як окремо взятого підприємства, і держави. Ця тенденція посилюється тим, що процес глобалізації економіки є незворотнім природним еволюційним процесом розвитку суспільства. І економічна система окремо взятої держави в сучасних умовах все більше залежить від економік іноземних держав, адже в сучасній світовій економіці більшість процесів є ланцюговою реакцією.

Під економічною безпекою підприємства можна розуміти захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих чи непрямих економічних загроз, пов'язаних з впливом зовнішнього середовища, та його здатність до гнучкого розвитку. Головною метою економічної безпеки підприємства є забезпечення його стійкого та максимально ефективного функціонування в даний час та забезпечення високого потенціалу гнучкого розвитку та зростання у майбутньому. Це досягається шляхом запобігання загрозам негативного впливу на економічну безпеку підприємства [1].

Загрози економічної безпеки підприємствам – це потенційні чи реальні дії фізичних чи юридичних осіб, що порушують стан захищеності суб'єкта підприємницької діяльності та здатні призвести до її припинення, або до економічних та інших втрат. Треба мати на увазі, що загрозою економічній безпеці підприємствам може бути не будь-яка дія, яка має негативні наслідки. Так, не слід вважати загрозою економічній безпеці підприємства діяльність керівництва підприємства щодо вкладення коштів у цінні папери, запровадження нових організаційних форм, організацію реалізації нової

послуги, товару, роботи. Всі ці управлінські рішення є ризикованими і можуть мати негативні економічні наслідки внаслідок того, що може різко змінитись кон'юнктура на ринку цінних паперів, потреби населення або нові організаційні форми не виправдають себе. Але треба пам'ятати, що, зрештою, усе це спрямовано на досягнення основної мети підприємства, на його подальший розвиток. Такі рішення становлять невід'ємну частину самої підприємницької діяльності, що здійснюється з ризиком і передбачає певні втрати. Не може вважатися загрозою безпеці підприємствам встановлення керівництвом підприємства низьких цін на продукцію у початковий період її реалізації. Хоча в цьому випадку може бути прибуток і, навпаки, мати місце збиток, але це стандартний маркетинговий прийом, який має на меті залучити покупців до незнайомого для них продавця [2].

Дії, визначені як загрози, свідомо спрямовані на отримання будь-якої вигоди від економічної дестабілізації підприємства, від зазіхань на її економічну безпеку. Загрози, зазвичай, несуть у собі порушення законодавчих норм і передбачають певну відповідальність осіб, що їх здійснюють. Можна відзначити три ознаки, притаманних для загроз економічній безпеці підприємствам: свідомий і корисливий характер, спрямованість дій на завдання шкоди суб'єкту підприємництва, суперечливий характер.

Існують різні загрози, які можуть одночасно ставитися до різних груп класифікації.

Найбільш поширеною на практиці на сьогоднішній день виступає класифікація загроз економічній безпеці у сфері їх виникнення.

Об'єктивні. Тобто, це такі загрози, до яких не належить втручання з боку підприємства, або його службовців, прийняття рішень менеджера тощо. Об'єктивні загрози характеризують собою стан фінансової кон'юнктури, наукові відкриття, форс-мажорні обставини тощо.

Суб'єктивні. Загрози, що виникають за допомогою умисних чи ненавмисних дій. З метою їх запобігання необхідний вплив на суб'єкти економічних відносин.

Нині з метою ефективного управління підприємством кожному керівнику необхідно мати чітке уявлення про різновиди зовнішніх та внутрішніх впливів. На основі безлічі проведених аналізів можна виділити такі види загроз економічній безпеці підприємств:

- розрив системи господарських зв'язків між компаніями-партнерами;
- економічна дестабілізація виробляючих, заготівельних та переробних галузей;
- підвищення розриву рентабельності між секторами;
- недостатня підготовленість галузей та виробництв до функціонування в умовах ринкової економіки;
- різке скорочення загального обсягу виробничих інвестицій;
- зниження рівня інвестицій;
- скорочення високотехнологічного виробництва;
- низька конкурентоспроможність вітчизняного виробництва;
- необгрунтоване підвищення цін у зв'язку зі збільшенням податкового навантаження у ситуації стягнення ПДВ;
- низький платоспроможний рівень юридичних та фізичних осіб;
- недостатній рівень ресурсозбереження [3].

Також поширеним у науковій літературі є підрозділ загроз за місцем їх виникнення. Залежно від локалізації можна виділити зовнішні та внутрішні загрози економічній безпеці підприємства.

До зовнішніх загроз, як правило, відносяться ті, що виникають поза підприємством і не пов'язані з його виробничою діяльністю. На тлі чого можна зробити висновок, що зміна навколишнього середовища теж здатна завдати підприємству шкоди.

До зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства відносять:

- макроекономічні кризи;
- недоброчесна конкуренція;
- промислово-економічне шпигунство та несанкціонований доступ конкурентів до секретної інформації, що становить комерційну таємницю;
- кардинальна зміна політичної ситуації;
- зміна законодавства, що впливає на умови господарської діяльності;
- протиправні дії кримінальних структур;
- надзвичайні ситуації природного та технічного характеру тощо.

Тоді як внутрішні загрози економічній безпеці підприємства безпосередньо пов'язані з господарською діяльністю підприємства та його персоналу та обумовлюються процесами, що виникають у ході виробництва та реалізації продукції. Слід зазначити, що саме внутрішні загрози можуть вплинути на результати ведення господарської діяльності.

До внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства відносять:

- виробничі недоліки та порушення технології;
- порушення режиму збереження конфіденційної інформації;
- підрив ділового іміджу та репутації у бізнес-спільноті;
- конфлікти з конкурентами та контролюючими правоохоронними органами;
- помилки, пов'язані з неправильним вибором стратегії та тактики, наприклад, неправильний вибір мети, неправильна оцінка можливостей тощо;
- кримінальні дії персоналу для підприємства [4].

Будь-яке підприємство зайняте специфічною економічною та торговельною діяльністю, тому поняття зовнішніх та внутрішніх загроз економічній безпеці для кожного підприємства будуть індивідуальні.

Таким чином, розглянувши безліч загроз, які здатні впливати на розвиток тієї чи іншої сфери підприємства, варто наголосити на необхідності формування такої системи забезпечення економічної безпеки, яка відповідатиме за контроль над усіма вищезазначеними проблемами.

Основними складовими даної структури, як і всіх інших, є мета, завдання, суб'єкти, об'єкти та механізм забезпечення економічної безпеки. Для того щоб підібрати низку заходів, які можуть сприяти динамічнішому розвитку підприємства, варто спочатку розібрати кожен елемент із системи більш детально.

Однією з головних цілей економічної безпеки є забезпечення та створення ефективної, безперервної та злагодженої діяльності підприємства без негативного впливу як ззовні, так і зсередини.

До найважливіших завдань слід віднести: дослідження поточної ситуації, тобто прогнозування економічних загроз щодо підприємства, оцінка можливої шкоди, розробка методів запобігання даному впливу або мінімізація завданої шкоди, розробка інструментів для підтримки стабільного розвитку суб'єкта господарювання та забезпечення безперервного процесу модернізації та стабілізації системи [5].

Об'єкти системи забезпечення економічної безпеки можна поділити на три категорії:

- матеріальне та нематеріальне майно компанії, до цього можна віднести інтелектуальні, інформаційні та фінансові ресурси;
- напрямки діяльності підприємства (це не відноситься до її роду діяльності), наприклад, управлінська чи виробнича діяльності;
- кадри, структурні підрозділи (залежно від розмірів суб'єкта господарювання).

До суб'єктів аналізованої системи належать організації чи особи, у повноваження яких належить забезпечення економічної безпеки. До їх

обов'язків також відноситься застосування методологічних прийомів, таких як оцінка ризиків та загроз економічній безпеці [6].

Для того щоб визначити можливість негативного впливу на розвиток компанії, застосовують так звані індикатори економічної безпеки (тобто показники, що характеризують стан факторів економічної безпеки господарюючого суб'єкта).

Дані методи та індикатори застосовуються у механізмі забезпечення економічної безпеки підприємства, що реалізується поетапно у п'ять кроків.

По-перше, необхідно сформулювати основні складові системи забезпечення економічної безпеки, а саме механізм управління, цілі та завдання, позначити суб'єкти та об'єкти.

По-друге, виявлення ризиків та загроз для даного господарюючого суб'єкта. Цей етап має на увазі якісний і кількісний аналіз факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища [7].

По-третє, відбувається безпосередньо оцінка ризиків та оцінка їх впливу на динамічний економічний розвиток підприємства. Передбачається визначення можливих загроз, тобто, аналізується потенціал економічної безпеки.

На четвертому етапі підбиваються підсумки щодо поточної ситуації щодо конкретного обсягу показників. Таким чином, на цьому етапі слід використовувати індикатори як зовнішні, так і внутрішні для найбільш точного аналізу ситуації.

І нарешті, на останньому п'ятому етапі необхідно розробити план заходів для виходу з критичного становища і внести зміни до системи, які дозволять надалі не тільки мінімізувати втрати, а й повністю запобігти негативний вплив з будь-якої сторони.

Розглянутий багатокроковий механізм виконує ряд функцій, які у свою чергу мають різні цілі та завдання. Так, до найширших функцій механізму

забезпечення економічної діяльності можна віднести: регулятивну, захисну, превентивну, соціальну та інноваційну.

Характеристика даних функцій представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Види та характеристика функцій економічної безпеки підприємства [8]

Назва функції	Сутність функції
Захисна	Функція, що відповідає за запобігання негативному впливу на підприємство називається захисною. Проте задля її реалізації потрібна наявність певних умов, таких як раціональне використання наявних ресурсів, розвиток людського потенціалу, ефективне використання економічного потенціалу підприємства та інших факторів.
Регулятивна	Коли неможливо уникнути негативного економічного впливу, необхідно застосовувати заходи для врегулювання ситуації, що виникла. За це відповідає регулятивна функція. Значними складаючими даної функції є умови зовнішнього та внутрішнього середовища, наприклад, рівень цін, показники динаміки ринку, конкуренція, попит і пропозиція.
Превентивна	Прогнозування критичних ситуацій, загроз та розробка заходів, що забезпечують захист економічної безпеки.
Інноваційна	Розробка та подальше застосування інноваційних рішень та заходів з метою нейтралізації та попередження потенційних або вже існуючих загроз для підприємства.
Соціальна	Досягнення найвищого рівня та якості показників функціонування підприємства, забезпечення життя та безпеки його працівників.

Таким чином, у сучасних умовах питання забезпечення економічної безпеки стосується всіх без винятку підприємств та організацій. Система забезпечення економічної безпеки, що знімає, хоча б, частково, невизначеність і ризик, може дозволити суб'єкту господарювання зосередити максимум зусиль на активізації інноваційної діяльності та стратегічному розвитку підприємства.

1.2 Проблеми управління системою економічної безпеки підприємства

Система управління економічною безпекою підприємства є комплексом організаційно-управлінських, технічних, режимних, профілактичних і пропагандистських заходів, спрямованих на якісну реалізацію політики захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз [7].

Суб'єктом управління у системі управління економічною безпекою підприємства виступає група людей, яка у вигляді різних форм управляючого впливу здійснює цілеспрямоване функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства [8].

У керуючій підсистемі прийнято виділяти такі основні елементи: плануючий, організаційний, координуючий, мотиваційний, контрольний.

Об'єктом управління (керована підсистема) в системі управління економічною безпекою підприємства виступає функція економічної безпеки, джерела ресурсів та відносини інтересів та загроз, що виникають як між організацією та іншими економічними суб'єктами, так і всередині організації.

Проблеми системи управління економічною безпекою підприємства поділяються на дві групи: проблеми об'єкта управління та проблеми суб'єкта управління [9].

Проблеми об'єкта управління економічною безпекою підприємства у свою чергу поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх загроз та дестабілізуючих факторів відносять протиправну діяльність кримінальних структур, конкурентів, фірм та приватних осіб, які займаються промисловим шпигунством або шахрайством, неспроможних ділових партнерів, а також правопорушення з боку представників правоохоронних та контролюючих органів.

Проблеми суб'єкта управління економічною безпекою підприємства можна поділити на дві групи: професіоналізм кадрів управління та проблеми пов'язані з реалізацією функцій управління.

Виділяють такі найважливіші проблеми при реалізації основних функцій у системі управління економічної безпеки підприємства:

- організаційна функція – системні проблеми, проблема гнучкості реагування на ті чи інші зміни, проблеми роботи із зовнішнім середовищем, проблеми виконання документів та доручень, проблема передачі інформації між об'єктом та суб'єктом управління;

- функція планування – проблема цілепокладання, відсутність уявлень про стратегічні цілі та завдання, неповна визначеність внутрішніх та зовнішніх умов;

- функція координації – проблеми пов'язані з поділом праці в апараті управління, проблеми конфліктів, проблеми пов'язані з наявністю єдиної бази даних, інформаційна закритість окремих структурних ланок, проблеми невизначеності у розподілі відповідальності, повноважень та правил взаємодії;

- мотивація – проблема неефективного набору кадрів, проблема професійного розвитку персоналу та його навчання;

- контроль – проблеми аналізу та аудиту управлінської діяльності, систем управління [9].

Умови господарської діяльності, що змінюються, пред'являють високі вимоги до системи управління економічною безпекою підприємства, що робить необхідним розробку нових підходів до процесу управління. Тож у час проходить формалізація системи управління економічною безпекою підприємства – процес, формування певних типових моделей поведінки системи управління [10].

Економічна безпека підприємства, ступінь його незалежності, захищеність від скочування в зону критичного ризику забезпечуються визначенням найважливіших стратегічних напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства, побудовою чіткої логічної схеми своєчасного виявлення та ліквідації можливих небезпек та загроз, зниженням можливих наслідків реалізації господарського ризику.

Для створення надійної системи економічної безпеки підприємства проводиться комплекс підготовчих заходів.

На першому етапі відбувається аналіз навколишнього середовища на макро- та регіональному рівнях, а також на рівні партнерів та конкурентів. Стан навколишнього середовища формує або сприятливу ситуацію для економічної безпеки підприємства, або, навпаки, ініціює виникнення небезпек, що важко прогнозуються, і загроз.

При оцінці довкілля слід враховувати багато аспектів:

- політичну та соціально-економічну ситуацію в країні та регіоні;
- передбачуваність поведінки владних структур та напрями проведеної ними політики;
- стан правової бази;
- наявність матеріально-сировинних, енергетичних та трудових ресурсів;
- криміногенну ситуацію;
- стан ринкового середовища: наявність необхідних ресурсів, ринків збуту, прийняттого рівня цін, конкурентоспроможності продукції,

можливостей щодо налагодження ділових контактів, наявність реальних та потенційних конкурентів, стан інфраструктури ринку тощо.

Також проводиться вивчення партнерів із ділових зв'язків, їх платоспроможності, діловому реноме. Так, у разі встановлення ділових зв'язків з недобросовісними контрагентами через порушення ними договірних зобов'язань підприємству може бути завдано істотних економічних збитків [11].

Велику увагу також приділяють конкурентам, оскільки у разі застосування ними методів недобросовісної конкуренції для підприємства можуть виникнути серйозні небезпеки та загрози з важкими економічними наслідками.

На підготовчому етапі вивчається як навколишнє середовище, так й стан самого підприємства. Причому чим повнішою і докладнішою буде інформація, тим більше можливостей для об'єктивно обґрунтованого управлінського рішення щодо створення надійної системи економічної безпеки підприємства.

Для цього необхідно оцінити стан забезпечення підприємства ресурсами, ступінь захищеності об'єктів безпеки, надійність кадрового потенціалу і насамперед тих, хто має доступ до комерційної таємниці та приймає відповідальні ризикові управлінські рішення; стан фінансової, інформаційної, кадрової, техніко-технологічної, екологічної, інтелектуальної, політико-правової та силової складових економічної безпеки підприємства; можливості підприємства зі створення, утримання та оснащення власної служби безпеки тощо.

За підсумками отриманої великої інформації розробляється концепція економічної безпеки підприємства.

Концепція економічної безпеки підприємства представляє систему поглядів, ідей, цільових установок, пронизаних єдиним задумом, на проблему економічної безпеки підприємства, а також систему заходів,

шляхів, напрямів досягнення поставлених цілей та створення сприятливих умов для досягнення цілей бізнесу в умовах невизначеності, а також існування внутрішніх та зовнішніх загроз [12].

Концепція економічної безпеки підприємства може включати такі блоки:

- а) опис проблемної ситуації у сфері економічної безпеки підприємства:
 - визначення стану навколишнього середовища;
 - аналіз стану підприємства, його ресурсного потенціалу, рівня захищеності об'єктів безпеки, надійності кадрового потенціалу, стану його функціональних складових: фінансової, правової, інформаційної, кадрової та інтелектуальної, техніко-технологічної, екологічної;
 - встановлення потенційних та реальних небезпек та загроз, їх ранжування за ступенем значущості чи небезпеки за часом наступу чи величиною можливого завданого збитку;
 - визначення причин та факторів зародження небезпек та загроз;
 - прогнозування можливих негативних наслідків окремих небезпек та загроз, розрахунок можливої шкоди;
 - формулювання проблемної ситуації;
- б) визначення цільової установки забезпечення економічної безпеки підприємства:
 - вибудовування політики та стратегії економічної безпеки підприємства;
 - визначення мети економічної безпеки підприємства;
 - постановка завдань, що сприяють досягненню мети та реалізації сформульованої політики та обраного типу стратегії [12];
- в) побудова системи забезпечення економічної безпеки підприємства:
 - з'ясування функцій системи забезпечення економічної безпеки підприємства та вибір принципів її побудови;
 - визначення об'єктів безпеки та аналіз стану їхньої захищеності;

- вибудовування органів забезпечення економічної безпеки підприємства;

- розробка механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства;

- створення організаційної структури управління системою економічної безпеки підприємства;

г) розробка методологічного інструментарію оцінки стану економічної безпеки підприємства:

- визначення основних критеріїв та показників стану економічної безпеки підприємства;

- встановлення методів для оцінки стану економічної безпеки підприємства;

- побудова системи методів для аналізу господарського ризику;

д) розрахунок ресурсів та коштів, які необхідні для забезпечення економічної безпеки підприємства:

- розрахунок необхідної кількості матеріально-технічних, енергетичних та інших ресурсів, засобів захисту та охорони об'єктів безпеки;

- визначення необхідної кількості людських ресурсів та витрат на їх утримання та стимулювання праці;

- розрахунок фінансових витрат, необхідних для забезпечення економічної безпеки підприємства;

- зіставлення необхідних витрат із можливим збитком від впливу небезпек та загроз;

ж) розробка заходів щодо реалізації основних положень концепції економічної безпеки підприємства:

- з'ясування умов, необхідних та достатніх для реалізації концепції;

- знаходження джерел ресурсного забезпечення концепції;

- виділення фінансових засобів для реалізації концепції;

- розробка стратегічного плану (або програми), а також планів роботи структурних підрозділів служби економічної безпеки підприємства щодо вирішення завдань, визначених концепцією;
 - підготовка професійних кадрів для служби економічної безпеки підприємства, а також навчання співробітників фірми дотримання правил безпеки, дій у надзвичайних ситуаціях, правилам пропускового режиму, роботи з документами, дотримання комерційної таємниці;
 - створення служби економічної безпеки підприємства та організація управління нею;
 - встановлення технічних засобів захисту;
 - контроль за ефективністю виконання основних положень концепції економічної безпеки підприємства;
 - розвиток системи економічної безпеки підприємства, постійна адаптація її до умов, що змінюються, вдосконалення методів і форм її роботи;
- з) висновок про необхідність розробки та реалізації концепції економічної безпеки підприємства та ефективності її застосування:
- відповідність концепції економічної безпеки підприємства, позначених у ній цілей та завдань створеної системи економічної безпеки підприємства реальним та потенційним загрозам та ризикам;
 - ступінь достатності ресурсів для реалізації концепції економічної безпеки підприємства;
 - здатність служби економічної безпеки підприємства вирішити завдання, що стоять перед нею;
 - ефективність (економічна, виробничо-технічна і т.д.) реалізації концепції економічної безпеки підприємства [12].

Ключовим стратегічним напрямом забезпечення економічної безпеки підприємства є планування, яке здійснюється на основі виробленої концепції економічної безпеки підприємства. У ній формулюються необхідні заходи,

визначається послідовність та терміни їх виконання, зазначаються виконавці, визначаються сили та засоби їх виконання.

Планування починається із розробки стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства. Він являє собою загальний план, в якому задаються певні кількісні орієнтири забезпечення функціональних складових та в цілому стану економічної безпеки підприємства, передбачається найбільш оптимальна схема використання в цих цілях ресурсів, розробляються організаційні заходи та взаємодія структурних підрозділів.

Забезпеченню економічної безпеки підприємства сприяють інші плани: виробничий, фінансовий, постачання ресурсів, планування персоналу, і навіть плани роботи окремих структурних підрозділів.

Крім спеціального стратегічного плану забезпечення економічної безпеки підприємства у компанії може розроблятися ціла система поточних планів:

- плани забезпечення безпеки функціональних складових (техніко-технологічної, фінансової, інтелектуальної та кадрової, політико-правової, екологічної, інформаційної, силової);
- конкретні плани роботи структурних підрозділів служби економічної безпеки (охоронного режиму, роботи з кадрами, інженерно-технічного захисту, розвідки, контррозвідки, інформаційно-аналітичної групи);
- плани дій щодо відображення окремих загроз та в кризових ситуаціях (при загрозі вибуху, при захопленні заручників чи викраденні працівників, при нападі на об'єкти підприємства, при здирстві чи шантажі, при нападі на інкасаторів).

На основі планів розроблятимуться конкретні рекомендації, інструкції, після чого проводиться практична реалізація розроблених планів. Одним із найважливіших стратегічних напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства виступає встановлення, запобігання, нейтралізація,

припинення, локалізація, відображення небезпек та загроз, а у разі потреби – відшкодування збитків, відновлення об'єктів захисту, які постраждали внаслідок протиправних дій, недбалості, форс-мажорних обставин.

Реалізація подібного стратегічного напрямку передбачає високу майстерність та професіоналізм співробітників фірми, значні витрати корпоративних ресурсів, хорошу організацію, чіткість та дисциплінованість [13].

Таким чином, лише виконання всього комплексу заходів (розробка концепції, розробка стратегічного плану, поточне планування) уможливорює розробку ефективної системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

1.3 Основні підходи до формування системи економічної безпеки

Економічна безпека підприємства – це стан його захищеності від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, дестабілізуючих факторів, у яких досягається стійка реалізація головних комерційних інтересів та цілей статутної діяльності.

Система економічної безпеки підприємства – це комплекс заходів, таких як організаційно-управлінські, режимні, технічні, профілактичні та інші заходи, спрямовані на реалізацію та захист інтересів фірми від зовнішніх та внутрішніх загроз [14].

Існує ряд основних завдань, які спрямовані на створення системи забезпечення економічної безпеки будь-якого суб'єкта господарювання:

- завдання щодо захисту прав та інтересів підприємства, а також його співробітників;

- проведення збору, аналізу, оцінки даних та проведення прогнозування розвитку навколишнього оточення;
- проведення вивчення партнерів, клієнтів, конкурентів, особливо кандидатів, які хочуть потроїтися на роботу в компанію;
- постійний моніторинг зовнішнього середовища, особливо несумлінних конкурентів, які можуть вплинути на діяльність будь-якої комерційної структури;
- моніторинг за проникненням на підприємство шахраїв та окремих осіб із протиправними намірами;
- контроль та протидія за технічним проникненням у злочинних цілях;
- моніторинг, контроль, виявлення та припинення негативних та протиправних дій співробітників, які можуть завдати шкоди безпеці;
- забезпечення постійного контролю інформації, що є комерційною таємницею господарюючого суб'єкта;
- пошук та виявлення необхідної інформації для того, щоб виробити найоптимальніші управлінські рішення для створення стратегії та тактики в економічній діяльності фірми;
- постійна охорона споруд, будівель та іншого майна підприємства;
- проведення контролю якості товару та послуг, які зможуть сформувавши серед споживачів та ділових партнерів позитивну думку про фірму, що, у свою чергу, сприятиме реалізації економічних планів та цілей організації;
- повернення матеріальних збитків, яких було завдано внаслідок незаконних дій комерційних підприємств та шахраїв;
- моніторинг та контроль за ефективним функціонуванням системи економічної безпеки, а також проведення вдосконалення її основних елементів [15].

Побудова системи економічної безпеки ґрунтується на перелічених завданнях, умовах та специфіці діяльності організації. Для кожної організації дана система будується абсолютно індивідуально, при врахуванні всієї специфіки та діяльності. Якість роботи даної системи безпосередньо залежить від керівництва організації та суми коштів, які організація витрачає на розвиток та вдосконалення своєї безпеки. Ще однією важливою рисою нормального функціонування є якість знань та досвід керівника служби економічною безпекою, який безпосередньо контролюватиме і підтримуватиме таку систему на належному рівні.

З урахуванням перелічених завдань, умов конкурентної боротьби, специфіки бізнесу підприємства будується його система економічної безпеки.

Необхідно відзначити, що система економічної безпеки кожної компанії також є суто індивідуальною. Її повнота та дієвість багато в чому залежать від наявної в державі законодавчої бази, що виділяються керівником підприємства матеріально-технічних та фінансових ресурсів, розуміння кожним із співробітників важливості забезпечення безпеки бізнесу, а також від знань та практичного досвіду керівника служби економічної безпеки, що безпосередньо займається побудовою та підтримкою в «робочому стані» самої системи.

Приватні підприємці та малі підприємства розглядають економічну безпеку лише з погляду забезпечення внутрішньої безпеки. Незначний рівень прибутку не дозволяє їм мати власну безпекову службу, а ледве вистачає на забезпечення охорони (охоронець або охоронна фірма).

Підприємства, які досягли рівня середніх, мають у своєму складі багато найманих робітників (у тому числі в управлінні), тому забезпечення безпеки вимагає виконання певних дій з кадрового відбору, перевірки персоналу, захисту інформації, створення підрозділу, відповідального за технічний захист інформації, та найбільш успішні компанії - інформаційно-аналітичні групи. Рівень зовнішньої та внутрішньої безпеки у них майже рівний, тому

внутрішня безпека, як правило, отримує нове завдання забезпечувати особисту безпеку власників та керівників підприємства. Великі підприємства, які внутрішню безпеку розглядають у зрізі лояльності кадрів, забезпечення захисту та збереження інформації, створюють підрозділи контррозвідки (завдання – забезпечення кадрової, технологічної та інформаційної безпеки), охорони та фізичної безпеки (охоронці), але максимум уваги приділяють зовнішній безпеці, створюючи підрозділи економічної розвідки, окремі підрозділи моделювання та прогнозування ситуації.

Маючи у своєму складі реально діючі структури розвідки, моделювання та прогнозування ситуації, великі підприємства можуть самі впливати та створювати для роботи вигідніші зовнішні умови, проводити власну політику, ефективно забезпечуючи свою економічну безпеку.

На рівні середніх підприємств у системі управління підприємством виділяється одна або кілька осіб, які починають виконувати роль служби безпеки (кадрові перевірки, захист інформації, проведення розслідувань, вирішення проблем із боржниками, юридичний супровід діяльності).

Зі зростанням прибутку та розмірів підприємства служба безпеки виділяється у самостійну одиницю, кількість її співробітників зростає до кількох десятків, вона має у своєму складі кілька окремих підрозділів, які повноцінно виконують функції економічної розвідки, контррозвідки, захисту інформації, моніторингу, прогнозування та моделювання економічного стану, проводиться розробка стратегії та оптимізація управління (антикризове управління). Служба економічної безпеки має достатньо ресурсів для втілення обраної стратегії та політики підприємства у життя.

Функціонування системи економічної безпеки передбачає пошук та аналіз інформації, діагностики небезпек та можливостей, пошук оптимальних шляхів реагування та захист об'єктів. Процес формування та функціонування системи економічної безпеки пов'язаний із постійними значними інформаційними потоками [16].

При формуванні системи економічної безпеки слід враховувати певні індивідуальні фактори, які притаманні кожному підприємству: виробнича структура, масштаби виробництва, ступінь охоплення ринку, інноваційна діяльність, ступінь ризикованості діяльності, обсяг необхідної інформації тощо.

Стан, функціонування та розвиток економічної системи та її структурних компонентів з погляду економічної безпеки характеризується такими параметрами, як платоспроможність; ефективність; дебіторська та кредиторська заборгованості та управління ними; захищеність від внутрішніх та зовнішніх негативних впливів, що є результатом функціонування відповідного механізму (структури), а також здатність та готовність менеджменту створювати ефективні механізми протидії загрозам; дотримання раціонального балансу економічних інтересів.

Особливу увагу при цьому слід приділяти загрозам економічної безпеки, тим умовам та факторам, які можуть негативно вплинути на зазначені вище параметри стану економічної безпеки.

Загрози економічної безпеки – сукупність умов та факторів, що створюють небезпеку життєво-важливим інтересам підприємства.

Об'єктивним джерелом загроз економічній безпеці є обмеженість ресурсів, різний рівень забезпеченості ними, а також відмінність економічних інтересів та механізмів їх реалізації.

Для вирішення проблеми економічної безпеки необхідно розширити спектр розглянутих параметрів, побудувати на базі критеріальної оцінки показники-індикатори, які мають повно характеризувати тенденції у зміні стану об'єкта захисту. При цьому слід враховувати, що рівень економічної безпеки, а отже, і всі його показники-індикатори постійно змінюються. Тому основними завданнями є визначення допустимого ступеня коливань значень індикаторів, виявлення таких порогових значень, недотримання яких здатне

завдати серйозної шкоди діяльності суб'єкта господарювання, аж до його банкрутства [17].

Основа організації, планування та функціонування системи забезпечення економічної безпеки полягає в аналізі концепції загрози, що становлять небезпеку для життєво важливих інтересів і перешкоджають досягненню поставлених цілей. Така оцінка є обов'язковою для всіх видів господарської та іншої діяльності організації при плануванні та прийнятті рішень на всіх рівнях у межах встановлених повноважень. Система реальних та потенційних загроз не є статичною (постійною); такі загрози можуть виникати і зникати, наростати та зменшуватися. При цьому змінюватиметься і їхня значущість у забезпеченні безпеки.

Для створення системи економічної безпеки застосовується покрокова модель, що складається з восьми етапів.

1. Виявлення потреби у захисті ресурсів організації. Підготовка завдання на проведення аудиту та його проведення. Оцінка рівня економічної захищеності організації, що дозволяє прийняти рішення щодо доцільності управління загрозами та визначити шляхи забезпечення безпеки. Створення матриці ризиків та загроз шляхом виділення напрямків виробничо-господарської діяльності, у яких виражаються економічні інтереси господарюючого суб'єкта.

2. Розробка методології створення та функціонування системи економічної безпеки, що складається з визначення послідовності та методів, що використовуються при її створенні, а також механізмів, що забезпечують функціонування.

3. Формування моделі системи забезпечення економічної безпеки організації. Під моделлю прийнято розуміти відображення будь-яким способом процесів, які у реальному об'єкті. Визначення суб'єктів та об'єктів захисту, схеми управління економічною безпекою організації.

Підготовка функціоналу спеціальних структурних підрозділів їх прав, обов'язків та взаємозв'язків у бізнесових процесах. Розробка локальної нормативної бази, що дозволяє впорядкувати функції забезпечення економічної безпеки організації та розподілити їх між співробітниками, а також надати юридичну силу системі економічної безпеки господарюючого суб'єкта.

4. Упорядкування концепції безпеки як комплексу принципових моделей забезпечення захисту персоналу фірми, основних фондів, конфіденційної інформації, тощо.

5. Розробка політик організації захисту (постачально-збутової, цінової, фінансової, інвестиційної та кадрової й т.д.).

6. Розробка методичних рекомендацій щодо організації захисту ресурсів організації від протиправних посягань.

7. Планування роботи структур безпеки. Реалізація планів та завдань економічної безпеки.

8. Коригування системи в умовах бізнес процесів, що змінюються.

Зазначений алгоритм не прив'язаний до конкретних завдань та проблем організації, тому обсяг і характер дій при створенні системи економічної безпеки в кожному суб'єкті господарювання буде суто індивідуальним. Створення системи економічної безпеки можливе лише внаслідок ретельного осмислення реального стану організації та заломлення результатів через призму конкретних обставин своєї діяльності [18].

Таким чином, забезпечення економічної безпеки підприємства – постійний процес, спрямований на реалізацію стратегії з метою запобігання можливим збиткам на даний момент часу та майбутньому. Економічна безпека підприємства може бути забезпечена, якщо буде розроблено відповідні заходи, побудовано чітку логічну модель своєчасного виявлення та ліквідації можливих небезпек та загроз підприємницького ризику.

Схематично систему економічної безпеки підприємства наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Система економічної безпеки підприємства [19]

Для того, щоб підприємство почало подальший розвиток необхідно крім коштів на функціонування виділити кошти на поточне забезпечення його економічної безпеки. Як тільки починаються процеси розвитку, небезпека постійно наростає у зв'язку зі стрімкішим рухом та розхитуванням системи. Підприємство розвивається, у результаті чого отримує більший прибуток, але необхідно й більш значні кошти на розширене відтворення та забезпечення належного рівня економічної безпеки. Такі обставини обумовлені ще й тим, що в процесі свого розвитку підприємство займе ринкову нішу, або її частину підприємств-конкурентів, що уже є значною небезпекою.

Якщо ж підприємство здатне крім коштів на функціонування та забезпечення поточного рівня економічної безпеки виділити кошти ще й на потенційне забезпечення економічної безпеки, то це вважається найвищим рівнем забезпеченості економічної безпеки та дозволить йому не лише

безпечно розвиватись, а й формувати здатності забезпечення його економічної безпеки в майбутньому.

Головні функції, які виконує служба економічної безпеки підприємства [20]:

- охорона виробничо-господарської діяльності та захист відомостей, що є комерційною таємницею підприємства;
- організація роботи з правового та інженерно-технічного захисту комерційних таємниць підприємства;
- запобігання необґрунтованому допуску й доступу до відомостей, які становлять комерційну таємницю;
- організація спеціального діловодства, яке унеможливорює одержання відомостей, віднесених до комерційної таємниці;
- виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі діяльності та екстремальних ситуацій;
- створення і організація такого режиму безпеки всіх видів діяльності, які б виключали зустрічі, переговори й наради в рамках ділового співробітництва підприємств з іншими партнерами;
- забезпечення охорони приміщень, устаткування, офісів, продукції та технічних засобів, необхідних для виробничої або іншої діяльності;
- організація особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів підприємства;
- оцінювання маркетингових ситуацій та неправомірних дій конкурентів і зловмисників.

Перелік конкретних завдань і функцій визначається залежно від виду об'єкта, його структури, специфіки його діяльності.

Питання економічної безпеки входять в обов'язок не тільки працівників економічних служб, а й технічних відділів. Найбільш комплексно досліджувати поставлену проблему і знайти найбільш оптимальний варіант її вирішення можливо тільки при загальних зусиллях

спільної роботи економістів, техніків, технологів, керівників різних виробничих служб, що володіють різноманітними знаннями стосовно досліджуваного питання.

Внутрішній аналіз економічної безпеки підприємств здійснюється працівниками підприємств, а зовнішній – маркетинговими службами та службами економічної розвідки підприємства. Аналітичні відділи підприємства повинні здійснювати як зовнішній, так і внутрішній аналіз його економічної безпеки в комплексі.

У цей час значна увага приділяється такому напрямку в сфері забезпечення економічної безпеки, як економічна розвідка (або конкурентна розвідка, ділова розвідка, бізнес-розвідка), що займається збором і обробкою інформації з відкритих джерел, причому з абсолютно легальних позицій.

Конкурентна розвідка – це постійний процес збору, нагромадження, структурування, аналізу даних про внутрішнє й зовнішнє середовище компанії та надання вищому менеджменту компанії інформації, що дозволяє йому передбачати зміни в обстановці і приймати своєчасні оптимальні рішення щодо управління ризиками, впровадження змін у компанії, а також відповідні заходи, спрямовані на задоволення майбутніх запитів споживачів та збільшення вартості компанії.

Організаційна структура забезпечення економічної безпеки підприємства включає такі складові.

Планово-економічний відділ (відділ економічного аналізу, аналітичний відділ), який складає план аналітичної роботи щодо економічної безпеки і контроль за його виконанням, організовує методичне забезпечення внутрішнього та зовнішнього аналізу економічної безпеки, займається організацією й узагальненням результатів комплексного аналізу безпеки підприємства і його підрозділів, проводить дослідження можливостей потенційного забезпечення економічної безпеки в майбутньому, розробляє

заходи щодо ефективних витрат ресурсів на забезпечення економічної безпеки.

Виробничий відділ – аналізує випуск продукції основними цехами в натуральному вираженні, виконання плану випуску продукції за обсягом та асортиментом, ритмічність виробництва, підвищення якості продукції, упровадження нової техніки і технологій, витрати матеріальних ресурсів, розробляє заходи щодо скорочення трудомісткості виготовлення продукції, вирішує питання технічної й організаційної підготовки виробництва тощо [21].

Технічні відділи головного механіка й енергетика аналізують безпечність стану експлуатації машин і устаткування, виконання планів-графіків ремонту і модернізації устаткування, якість і собівартість ремонтів, повноту використання устаткування і виробничих потужностей, раціональність споживання енергоресурсів. Підвищення рівня економічної безпеки підприємства такі відділи можуть забезпечити при наданні конкретних рекомендацій щодо впровадження енергозберігаючих технологій та нових більш ощадних технологічних процесів.

Відділ постачання – контролює своєчасність і якість матеріально-технічного забезпечення виробництва, виконання плану постачань за обсягом, номенклатурою, термінами, якістю, станом і збереженістю складських запасів, дотримання норм відпустки матеріалів, транспортно-заготівельні витрати, фактичну вартість матеріальних ресурсів, що здобуваються [22].

Відділ збуту – аналізує виконання договірних зобов'язань і планів постачань продукції споживачам за обсягом, якістю, термінами, номенклатурою, аналізує виконання плану реалізації продукції і витрат на неї, контролює дотримання норм складських запасів і збереженість готової продукції, вивчає ринок збуту і раціональність господарських зв'язків. При

цьому економічна безпека підприємства прямо пропорційно залежить від своєчасності розрахунків за відвантажену продукцію.

Відділ праці і заробітної плати аналізує рівень організації праці, чисельність персоналу за всіма категоріями і професіями підприємства і його структурних підрозділів, рівень використання робочого часу, витрати фонду заробітної плати, аналізує ефективність форм і систем оплати і стимулювання праці, рівень продуктивності праці. Від рівня матеріального та морального стимулювання працівників залежить рівень економічної безпеки підприємства. При зниженні такого рівня працівник може продати конфіденційну інформацію конкурентам, розкрити комерційну таємницю, працівник не зацікавлений в підвищенні обсягів реалізації продукції.

Бухгалтерія та фінансовий відділ аналізує виконання кошторисів загальновиробничих, адміністративних витрат та витрат на збут, кошторису витрат на виробництво, собівартість реалізованої продукції, виконання плану прибутку і його використання, проводить аналіз бухгалтерського балансу, фінансового стану, витрати оборотних коштів і спеціальних фондів, контролює фінансовий стан і платоспроможність підприємства. Важливість роботи цього відділу важко переоцінити, зважаючи на те, що від нього залежить імідж, репутація підприємства, високий рівень яких можна досягнути лише при забезпеченні належного рівня економічної безпеки підприємства.

1.4 Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства

Від якості інформаційно-аналітичного забезпечення прямо залежить якість управління економічною безпекою підприємства. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства повинне включати такі підсистеми: інформації, систем показників, індикаторів та методів оцінки та аналізу економічної безпеки підприємства.

Найбільш значуща властивість інформації – це здатність викликати зміни. Неодмінною умовою виживання в умовах ринку й збереження конкурентоспроможності є адаптація до мінливих потреб ринку та забезпечення економічної безпеки підприємства. Практично цінність інформації прямо пропорційна тій ролі, яку вона відіграє в прийнятті управлінських рішень. Цінність інформації визначається тим, як суб'єкт зможе розпоряджатися нею. Інформація, покликана забезпечити прийняття рішень, вносить істотний вклад у прийняття управлінського рішення. Вона стає фактором виробництва й подібно праці, матеріалам і капіталу дозволяє створювати додану вартість, тому інформація є критерієм забезпечення економічної безпеки підприємства.

Основними властивостями інформації є: повнота, вірогідність, цінність, актуальність і ясність.

Аналітичну обробку інформації дуже важливо здійснювати на основі системного підходу, що дозволяє розкрити комплексність об'єкта, багатогранність зв'язків і звести їх у єдину цілісну систему. Під системою в цьому випадку розуміється набір елементів і інформаційні зв'язки, що виникають між ними і які забезпечують оптимальне безпечне управління економікою підприємств.

Створення раціонального потоку інформації про економічну безпеку підприємства повинне опиратися на такі принципи:

- уніфікованості – аналітики повинні прагнути до того, щоб проектні рішення, які ними пропонуються, підходили до якомога ширшого кола завдань, які вирішуються;

- системності – встановлення порядку функціонування всієї системи аналітичної інформації в цілому і її динамічних тенденцій;

- принцип вирішення нових завдань, що дозволяє виявляти й вирішувати нові завдання, які ставляться перед підприємством у зв'язку з ускладненням зовнішнього середовища;

- принцип розвитку – розроблений комплекс вирішення аналітичних завдань повинен створюватися з урахуванням можливості поповнення й постійної актуалізації без порушення його функціонування;

- принцип сумісності – при створенні системи повинні бути реалізовані інформаційні інтерфейси, завдяки яким вона може взаємодіяти з іншими системами відповідно до встановлених правил;

- принцип стандартизації – при створенні аналітичних комплексів повинні бути раціонально застосовані типові уніфіковані й стандартизовані елементи, проектні рішення, пакети прикладних програм;

- принцип ефективності – полягає у досягненні раціонального співвідношення між витратами й цільовими ефектами;

- принцип єдиної інформаційної бази – інформація вводиться один раз в систему і може бути використана багаторазово.

До збору, накопичення й систематизації інформації пред'являються певні вимоги: інформація повинна бути повною й своєчасною, достовірною, корисною й зручною для сприйняття й подальшого використання.

Систематизацію й підготовку джерел інформації для аналізу можна розділити на два етапи: перевірка їх змісту; обробка й вивчення матеріалів.

Процес підготовки матеріалу до аналізу економічної безпеки підприємства включає також приведення показників у порівнянний вид і спрощення цифрового матеріалу. Однорідність і порівнянність даних – обов'язкова умова одержання правильних результатів при проведенні економічного аналізу.

У процесі аналізу виявляються переваги й недоліки інформації, повнота її використання для аналізу й управління економічною безпекою.

Інформаційна база економічної безпеки, яка існує на підприємстві, становить систему показників, вірогідність, періодичність поновлення, повнота й автоматизація якої забезпечує якість прийнятих управлінських рішень. Система показників для проведення фундаментальних аналітичних досліджень економічної безпеки повинна враховувати такі вимоги до їх формування [17,23]:

- у систему повинні входити декілька окремих (частинних) показників і один узагальнюючий, залежний від частинних;
- для системи повинна бути характерною інтегрованість, що дозволяє застосовувати її при програмно цільовому управлінні економічною безпекою й будувати «дерево» цілей економічного й соціального розвитку підприємства;
- наявність достатньої кількості показників для оцінки окремих функціональних складових економічної безпеки підприємства;
- усі показники в системі повинні бути реальними й динамічними;
- можливість одержання прогнозу про спрямованість динаміки показників;
- показники повинні бути значимими (найбільш важливими для дослідження економічної безпеки).

При оцінюванні рівня економічної безпеки підприємства вчені використовують значну кількість методів та прийомів. Для правильності проведеної оцінки надзвичайно важливо обрати адекватний метод.

Для вимірювання стану економічної безпеки застосовують такі методи: моніторингу основних соціально-економічних показників і співставлення їх з граничними значеннями, що мають бути не менші за загальносвітові; експертної оцінки; аналізу й обробки сценаріїв; оптимізації; теоретико-ігрові; багатовимірного статистичного аналізу; теорії штучних нейронних мереж (рис. 1.2) [11].



Рисунок 1.2 – Інтеграція підходів та методів до оцінки економічної безпеки підприємства [11]

Ресурсно-функціональний підхід передбачає розрахунки з використанням засобів економіко-математичного моделювання. Необхідно зазначити, що застосування цього методу дозволяє прогнозувати ефективність та наслідки впливу рішень органів управління, приймати найбільш оптимальні з можливих рішень.

Теоретико-ігрові методи використовуються для аналізу багатосторонніх конфліктних ситуацій з урахуванням їх взаємовпливу. За використання цього методу оцінки рівня економічної безпеки підприємництва реальні очікуванні процеси та їх розвиток моделюються в ігровій формі.

Методи багатовимірною статистичного аналізу (кореляційний, регресійний, коінтеграційний, компонентний, факторний, кластерний, аналіз часових рядів та ін.) дозволяють обчислювати характеристики динаміки розвитку показників економічної безпеки підприємництва, які ґрунтуються на закономірностях зміни статистичних даних у минулому та екстраполяції тенденцій їх змін на майбутнє.

Ризики підприємства оцінюються на основі статистичного методу, який передбачає співставлення збитків підприємства з рівнями його ризику. Максимальний недопустимий рівень ризику з'являється тоді, коли підприємство ризикує власними засобами, тобто всім своїм майном.

Метод оцінки фінансової стійкості (метод аналізу доцільності витрат) дозволяє співставляти рівень економічного ризику та тип фінансової стійкості підприємства.

Варто зазначити, що під час оцінки рівня економічної безпеки підприємства доцільно застосовувати як класичні, так і сучасні методи – евристичного та ситуаційного, компаративного політичного і економічного аналізу, логіко-структурного моделювання, стратегічного аналізу і прогнозування. Проте ці методи є швидше доповненням до базових.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ПРОМ АГРО ІНЖИНІРІНГ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Пром Агро Інжинірінг» було засновано в 1992 році як постачальник імпортованих будматеріалів на український ринок. За ці роки підприємство пройшло шлях від невеликого підприємства роздрібною торгівлю до фірми, що займається оптовою торгівлею будматеріалами. За цей термін підприємство зарекомендувало себе як надійний партнер для клієнтів.

На сьогоднішній день налагоджені прямі зв'язки з виробниками, сучасні методи планування, обліку і відвантаження, які дозволяють нашим клієнтам без зайвих витрат набувати будь-які з пропонованих найменувань продукції, а також отримувати всю необхідну технічну документацію на об'єкти, куплені будівельні матеріали. Створення складу, на якому постійно присутня повна номенклатура товару, дозволяє максимально повно забезпечувати потреби широкого кола споживачів в найкоротші терміни.

Розвиваючи відносини з світовими виробниками і великими дистриб'юторами, ТОВ «Пром Агро Інжинірінг» здійснює поставки широкого асортименту сучасних направляються покрівельних гідроізоляційних матеріалів, ґрунтовок бітумних, мастик бітумно-каучукових марки Промізол. Лінійка офіційних поставок включає таких виробників: Кроноспан, завод Мінеральні Води, Балаклійський шиферний комбінат, завод «Промтех», «Промтек 2000», Кронопол, Корадо-Імпекс, Черкаський ДОК, Фанплит, Уніплит, Костопільському фанерний завод, Львівський фанерний завод.

За минулі роки в компанії накопичений багатющий досвід роботи як з закордонними постачальниками, так і з споживачами. Поставки можуть здійснюватися зі складу та на замовлення. Наші співробітники дуже уважно

ставляться до будь-яких потреб наших клієнтів і партнерів, створюють для них максимально зручні способи взаємодії і співпраці.

Діє гнучка система знижок.

Початкові знижки, залежно від кількості придбаних матеріалів, описані в прайс-листах. Наша фірма має власний парк вантажних автомобілів, що дозволяє нам здійснити своєчасну і недорогу доставку матеріалів.

Продукція, що постачається:

- OSB, QSB;
- лист оцинкований прямий, гофрований;
- руберойд, євроруберойд Промізол, Техноніколь;
- бітум;
- ДВП, ДСП, фанера;
- шифер;
- утеплювач;
- цвяхи;
- гіпсокартон;
- пінопласт;
- мастики;
- цемент.

Вся продукція пройшла перевірку часом, матеріали торгової марки Промізол сертифіковані, нагороджені дипломами всеукраїнських та міжнародних виставок.

ТОВ «Пром Агро Інжинірінг» є офіційним представником компанії Shandong Lantian Group на території України. Компанія Shandong Lantian Group виробляє оцинковану сталь і сталь з полімерним покриттям в рулонах. Продукція компанії сертифікована на рівні європейської якості.

Компанія Shandong Lantian Group була заснована в 2001 році і станом на 2020 рік є одним з провідних виробників оцинкованої рулонної сталі в провінції Шаньдун, Китай. До складу компанії входять Shandong Lantian Steel

Sheet Co., Ltd., Shandong Lantian Steel Structure Project Co., Ltd., Shandong Ruichen Industry & Trade Co., Ltd., Shandong Huayun New Materials Co., Ltd., Shandong Boxing Lantian Color Steel Industry & Trade Co., Ltd. і Huantai Yongxing Machinery Factory. Виробничі потужності дозволяють щорічно випускати до 400 тис. тонн сталі оцинкованої в рулонах і 250 тис. тонн сталі оцинкованої з полімерним покриттям в рулонах. Заводи пройшли сертифікацію за системою ISO 9001:2019. Продукція компанії Shandong Lantian Group вже кілька років використовується на власних виробничих потужностях ТОВ «Пром Агро Інжинірінг» і отримала позитивні відгуки у кінцевих споживачів.

Довгострокові взаємовигідні відносини вивели наші компанії на новий рівень співпраці, а саме оптові поставки рулонів сталі оцинкованої і з полімерним покриттям споживачам по всій території України.

Учасники товариства з обмеженою відповідальністю не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості своїх вкладів. Майно товариства з обмеженою відповідальністю формується за рахунок внесків учасників, одержаних доходів і інших законних джерел, і належить його учасникам на праві пайової власності. Вищим органом управління ТОВ «Пром Агро Інжинірінг» є засновник. В його компетенції знаходяться питання затвердження Статуту підприємства, внесення змін до нього, у тому числі зміна його розміру, затвердження річних результатів діяльності підприємства, порядку розподілу прибутку, та визначення порядку покриття збитків, створення реорганізація та ліквідація філій та представництв, затвердження порядку її діяльності, визначення загального економічного та соціального розвитку підприємства, розгляд різноманітних конфліктних ситуацій тощо. Рішення прийняті засновником обов'язкові до виконання в усіх сферах діяльності підприємства. Організаційна структура підприємства наведена на рисунку 2.1.

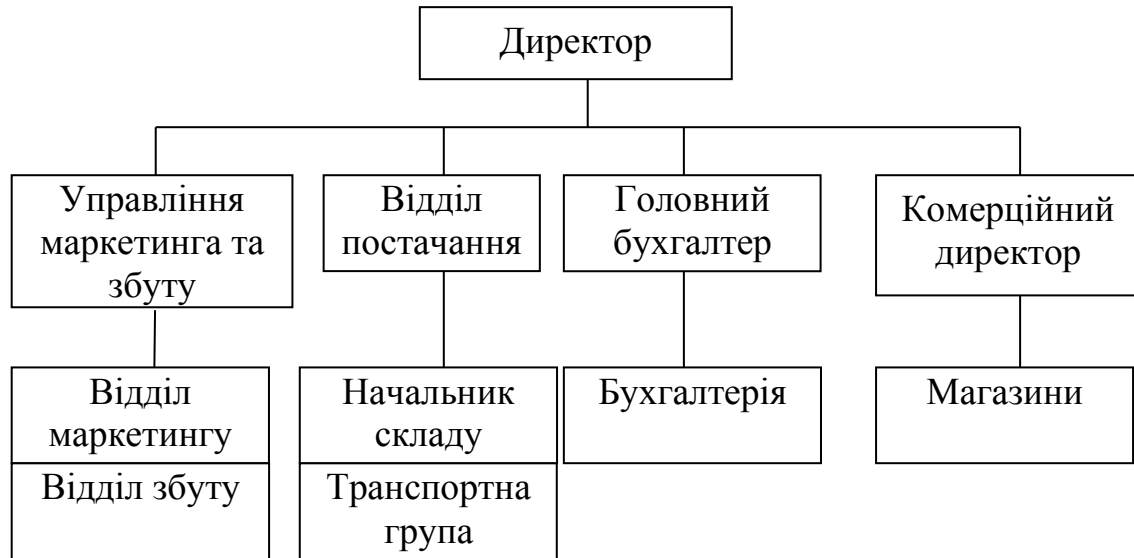


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Пром Агро Інжинірінг»

Виконавчим органом ТОВ «Пром Агро Інжинірінг» є директор. В його компетенції знаходяться питання здійснення розпоряджень засновника підприємства, розробки і реалізації цілей, політики і стратегії їх досягнення, а також організація і керівництво поточною діяльністю фірми, розпорядження майном, найм і звільнення персоналу. Призначений директор має право без доручення представляти інтереси підприємства в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, інших організаціях. Директор формує адміністрацію підприємства, вирішує питання діяльності підприємства в межах та порядку, визначеними установчими документами.

Підприємство з моменту державної реєстрації є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банківських установах, печатку, штампи, товарний знак та інші реквізити. Воно може створювати на території України і за її межами дочірні підприємства, філії та представництва, відповідно до чинного законодавства країни.

Підприємство самостійно здійснює свою господарську діяльність на принципах повного господарського розрахунку, відповідає за результати своєї господарської діяльності, за винятком не взятих на себе обов'язків

перед партнерами по укладеним договорам, перед державним бюджетом та банками, згідно діючого законодавства. Самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на продукцію, і необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства, підвищення особистих доходів його робітників. Підприємство враховує в своїй діяльності зацікавленість споживача в його потребах до якості продукції.

Оперативний звіт виконується в установленому порядку, згідно законодавству України. Розрахунки з бюджетом та бюджетними організаціями проводяться робітниками бухгалтерії, у відповідності з законодавчими документами.

Основними джерелами інформації для проведення аналізу фінансових результатів діяльності даного підприємства є документи фінансової звітності: форма №1 «Бухгалтерський баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати».

На підприємстві, що розглядається, регулярно проводиться внутрішній аналіз фінансово-господарської діяльності, проте як результати, так і деякі початкові дані цього аналізу не розголошуються, оскільки керівництво ТОВ «Пром Агро Інжинірінг» відносить цю інформацію до комерційної таємниці.

Підприємство використовує власні основні засоби. Ступінь використання обладнання - 100%.

Трудові відносини в колективі сповнені взаємоповаги, взаєморозуміння, тісних дружніх стосунків. Конфліктні ситуації трапляються дуже рідко і швидко вирішуються.

Керівництво підприємства схильне до стабільності чисельності працівників. В зв'язку з цим, на підприємстві велика увага приділяється своєчасній виплаті заробітної платні, мотивації, матеріальному заохоченню, сприянню позитивному психологічному клімату в колективі. Відповідно до обсягів отриманого прибутку нараховуються премії.

Велика робота проводиться у перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів, їх пристосуванню до нових умов господарювання та загальної комп'ютеризації. В разі необхідності, кожен працівник може звернутися до директора з проханням про фінансову чи матеріальну допомогу.

ТОВ «Пром Агро Інжинірінг» займається оптово-торговельною діяльністю. Від стабільності його роботи залежить нормальне функціонування багатьох промислових підприємств, постачальником яких воно являється. Велика кількість конкурентних підприємств-посередників створює жорстку конкуренцію для даного підприємства і потребує від нього стабільності, надійності та відповідальності у відносинах з партнерами по бізнесу. Адже, гарні зв'язки з партнерами, постачальниками та споживачами вважається невидимим капіталом.

2.2 Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства

Для аналізу і оцінки рівня і динаміки показників фінансових результатів діяльності підприємства складається таблиця «Основні показники дохідності підприємства за 2017-2020 роки» (табл.2.1), в якій використовуються дані звітності ТОВ «Пром Агро Інжинірінг» по формі №2 «Звіт про фінансові результати».

Розглянемо структуру балансового прибутку ТОВ «Пром Агро Інжинірінг» за 2017-2020 роки, прослідимо її динаміку, порівнюючи показники по роках.

Аналіз динаміки показників, наведений в табл. 2.1 дозволяє виявити тенденції змін.

Таблиця 2.1 – Основні показники дохідності підприємства за 2017-2020 рр., тис.грн.

Показник	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2017-2018		Відхилення 2018-2019		Відхилення 2019-2020	
					Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Дохід від реалізації продукції	65 024,4	75 004,1	79 314,5	92 480	9 979,7	15,35	4 310,4	5,75	13 165,5	16,60
Собівартість реалізованої продукції	48 561,1	52 427,6	59 088,8	75 517,5	3 866,5	7,96	6 661,2	12,71	16 428,7	27,80
Валовий прибуток (збиток)	16 463,3	22 576,5	20 225,7	16 962,5	6 113,2	37,13	-2 350,8	-10,41	-3 263,2	-16,13
Адміністративні витрати	1 671,8	2 323,2	2 148,5	2 762,2	651,4	38,96	-174,7	-7,52	613,7	28,56
Витрати на збут	5 938,1	6 534,1	7 153,5	10 662	596	10,04	619,4	9,48	3508,5	49,05
Собівартість реалізованої продукції	56 171	61 284,9	68 390,8	88 941,7	5 113,9	9,10	7 105,9	11,59	20 550,9	30,05
Прибуток від реалізації	8 853,4	13 719,2	10 923,7	3 538,3	4 865,8	54,96	-2 795,5	-20,38	-7 385,4	-67,61
Інші операційні доходи	2 406,5	5 988,6	3 290,2	3 271,4	3 582,1	148,85	-2 698,4	-45,06	-18,8	-0,57
Інші операційні витрати	2 575,6	4 774,6	3 470,4	2 705,6	2 199	85,38	-1 304,2	-27,32	-764,8	-22,04
Прибуток від операційної діяльності	8 684,3	14 933,2	10 743,5	4 104,1	6 248,9	71,96	-4 189,7	-28,06	-6 639,4	-61,80

Інші фінансові доходи	2,1	7,7	40,4	7,6	5,6	266,67	32,7	424,68	-32,8	-81,19
Інші доходи	122,3	626,9	749,9	513	504,6	412,59	123	19,62	-236,9	-31,59
Фінансові витрати	995,5	1 466,80	1 530,10	1 569,8	471,3	47,34	63,3	4,32	39,7	2,59
Інші витрати	134,1	339	582,4	54,1	204,9	152,80	243,4	71,80	-528,3	-90,71
Доходи від участі в капіталі	0	178,6	75,7	76,2	178,6	-	-102,9	-57,61	0,5	0,66
Витрати від участі в капіталі	0	177,4	75,7	76,2	177,4	-	-101,7	-57,33	0,5	0,66
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	7 679,1	13 763,2	9 421,3	3 000,8	6 084,1	79,23	-4 341,9	-31,55	-6 420,5	-68,15
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1 750,2	1 927,50	1 964,30	1 928,6	177,3	10,13	36,8	1,91	-35,7	-1,82
Прибуток від звичайної діяльності	5 928,9	11 835,7	7 457	1 072,2	5 906,8	99,63	-4 378,7	-37,00	-6 384,8	-85,62
Надзвичайні витрати	0	0,4	21	74,3	0,4	-	20,6	5150,00	53,3	253,81
Чистий прибуток	5 928,9	11 835,3	7 436	997,9	5 906,4	99,62	-4 399,3	-37,17	-6 438,1	-86,58
Витрати на одиницю реалізованої продукції	0,86	0,82	0,86	0,96	-0,05	-5,41	0,05	5,53	0,10	11,54

Аналіз даних основних показників дохідності підприємства і структури прибутку вказують на те, що на початку періоду, що аналізується, спостерігалось збільшення основного показника діяльності підприємства - чистого прибутку з 5 928,9 тис.грн. на кінець 2017 р. до 11 835,3 тис.грн. на кінець 2018 р. (на 5 906,4 тис.грн.). Приріст склав 99,62%, що являє собою позитивну тенденцію й характеризує діяльність підприємства за цей період з кращого боку. Цьому сприяло декілька факторів: збільшення виручки від реалізації продукції на 9 979,7 тис.грн. (або на 15,35%); збільшення інших операційних доходів на 3 582,1 тис.грн. (або на 148,85%); зменшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 5 коп. (або на 5,41%)

Прибуток від операційної діяльності збільшився на 71,96% (що в абсолютному вимірі склало 6 248,9 тис.грн.), це демонструє оптимізацію основної діяльності підприємства.

Однак витрати від фінансово-інвестиційної діяльності підприємства збільшилися на 164,8 тис.грн. (на 16,4%), що свідчить про необхідність перегляду, та поліпшення фінансово-інвестиційної політики підприємства.

З початку 2019 р. і до кінця 2020 р. фінансові результати ТОВ «Пром Агро Інжинірінг» значно погіршилися. Чистий прибуток знизився з 11 835,3 тис.грн. до 997,9 тис.грн. (на 91,57%). На це є декілька причин. Не зважаючи на те, що дохід від реалізації продукції зріс на 23,3% (17 475,9 тис.грн.), валовий прибуток зменшився на 24,87%. Це сталося через значне зростання собівартості продукції з 52 427,6 тис.грн. до 75 517,5 тис.грн. (на 44,04%). Крім того, збільшились адміністративні витрати та витрати підприємства, пов'язані з реалізацією продукції (на 18,9% та 63,7% відповідно), через що собівартість зросла до 88 941,7.

Інші операційні доходи, тобто доход від операційної оренди активів, доход від операційних курсових різниць, відшкодування раніше списаних активів, доход від реалізації оборотних активів, зменшилися на 45,37% (2 717,2 тис.грн.), але це не значно вплинуло на кінцевий результат, адже

інші операційні доходи зменшилися майже так само – на 43,33% (2 069 тис.грн.).

Все це призвело до зменшення прибутку від звичайної діяльності з 11 835,7 тис.грн. до 1 072,2 тис.грн. або на 90,94%.

Таким чином, витрати на одну гривню реалізованої продукції зросли на 14 копійок, або 17,07%, і досягли 96 копійок.

Компоненти, з яких складається прибуток від звичайної діяльності та їх частки, надані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура прибутку від звичайної діяльності підприємства за 2017-2020 рр.

Найменування показника	Розмір, тис.грн., за період				Частка, %, за період				Зміни в структурі		
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Прибуток від операційної діяльності	8 684,3	14 933,2	10 743,5	4 104,1	1,13	1,09	1,14	1,37	-0,05	0,06	0,23
Збиток від позареалізаційної діяльності	1 005,2	1 170	1 322,2	1 103,3	0,13	0,09	0,14	0,37	-0,05	0,06	0,23
Прибуток від звичайної діяльності	7 679,1	13 763,2	9 421,3	3 000,8	100	100	100	100	0	0	0

Це є віддзеркаленням того, що підприємство займається не тільки основним видом діяльності - реалізацією продукції, а і позареалізаційною діяльністю, а саме, має пайову участь в інших підприємствах, має цінні папери, є орендодавцем основних фондів та ін. Але через цю позареалізаційну діяльність підприємство зазнає збитків.

У 2017-2020 роках ці витрати збільшувалися. Протягом 2020 року абсолютне значення цього показника зменшилося, але паралельно значно знизилися доходи від операційної діяльності. Це призвело до того, що якщо на 31.12.2017 збитки від позареалізаційної діяльності становили 12% від прибутку від операційної діяльності, то на 31.12.2020 ця величина складала

вже 27%. Це є негативною тенденцією і свідчить про те, що підприємству необхідно змінити свою фінансово-інвестиційну політику.

Увесь свій прибуток підприємство ТОВ «Пром Агро Інжинірінг» одержує за рахунок реалізації товарної продукції. Прибуток від реалізації товарної продукції залежить від чотирьох чинників першого порядку: об'єму реалізації продукції; її структури; собівартості і рівня середньореалізаційних цін. Ці ж чинники є чинниками другого порядку по відношенню до балансового прибутку.

Об'єктом розподілу є валовий прибуток. Законодавчо розподіл прибутку реалізується в частині, що поступає до бюджету України і регіональних бюджетів у вигляді податків та інших обов'язкових платежів. Розподіл частини прибутку, що залишилася, є прерогативою підприємства, регламентується внутрішніми документами підприємства і фіксується в його обліковій політиці.

При розподілі прибутку виходять з наступних принципів:

- першочергове виконання зобов'язань перед бюджетом;
- прибуток, що залишився у розпорядженні підприємства, розподіляється для накопичення та вживання.

Розподіл чистого прибутку ТОВ «Пром Агро Інжинірінг» здійснюється за допомогою утворення спеціальних фондів: фонду накопичення, фонду вживання і резервного фонду. Фонд накопичення використовується на фінансування витрат пов'язаних з переобладнанням и реорганізацією торгового процесу. Сюди ж відносяться витрати по погашенню довгострокових позик і сплаті відсотків по них, сплаті відсотків по короткострокових позиках понад суми, віднесені на собівартість продукції, фінансування приросту оборотних коштів.

Фонд споживання аналізованого підприємства використовується на соціальний розвиток і соціальні потреби. За рахунок нього фінансується будівництво об'єктів неторгового призначення, здійснюється виплата премій

за виконання особливо важливих виробничих завдань, надання матеріальної допомоги і т.п.

Аналіз структури прибутку наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Розподіл прибутку ТОВ «Пром Агро Інжинірінг»

Показник	2018р., тис.грн.	2019р., тис.грн.	2020р., тис.грн.
Балансовий прибуток	13 763,20	9 421,30	3 000,8
Податок на прибуток	1 927,50	1 964,30	1 928,6
Прибуток, що залишився у підприємства	11 835,70	7 457	1072,2
Чистий прибуток	11 835,30	7 436	997,9
Розподіл чистого прибутку:			
До резервного фонду	615,44	200,77	133,93
До фонду накопичення	4 407,47	4 173,83	455,74
До фонду споживання	514,84	340,57	41,11
Нерозподілений прибуток	6297,56	2720,83	467,12
Частка від чистого прибутку, %			
До резервного фонду	5,2	2,7	13,42
До фонду накопичення	37,24	56,13	45,67
До фонду споживання	4,35	4,58	4,12
Нерозподілений прибуток	53,21	36,59	36,79

Більш 50% чистого прибутку залишилися нерозподіленими у 2018 році. У 2019 р. частка нерозподіленого прибутку склала 36,59%, у 2020 р. – 46,81%.

Частка відрахувань до фонду накопичення складала у 2018 р. 37,24% від чистого прибутку, у 2019 р. – 56,13 %, у 2020 р. – 45,67%. Це дозволяє зробити висновок про те, що ТОВ «Пром Агро Інжинірінг» постійно розширює діяльність, а саме, збільшує основні і оборотні фонди, освоює нові види товарів. Це припущення підтверджується тим, що основні засоби підприємства збільшуються швидшими темпами у порівнянні з виручкою від продажів. Якщо протягом 2019 року доход від реалізації зріс на 6,27%, то

основні засоби збільшилися на 24,24%. У 2020 році ці показники склали відповідно 17,36% та 125,71%.

Протягом 2019 року відрахування до фонду накопичення зросли на 2 235,69 тис.грн. за рахунок збільшення коефіцієнта відрахувань до фондів ($11\,835,3 \cdot (56,13\% - 37,24\%) = 2\,235,69$) та зменшилися на 2 469,38 тис.грн. за рахунок зменшення чистого прибутку ($56,13\% \cdot (11\,835,3 - 7\,436) = 2\,469,38$). Вплив цих двох показників призвів до зменшення відрахувань на 233,64 тис.грн.. У 2020 році ця сума зменшилась ще на 3 718,09 тис.грн. через зниження коефіцієнта відрахувань і на 2 940,28 тис.грн. через зменшення прибутку.

Невелика частка (4,35% у 2018 р., 4,58% у 2019 р., 4,12% у 2020 р.) відрахувань до фонду споживання показує, що в плани даного підприємства не входить значний розвиток соціальної сфери підприємства.

Незначні відрахування до резервного фонду свідчать про низьку захищеність підприємства від непередбачених витрат. У 2020 році частка цих відрахувань у чистому прибутку значно зросла (з 2,7 % до 13,42%) через значне зменшення прибутку.

Факторний аналіз прибутку дає можливість встановити походження джерел його формування (зміна обсягів реалізації, відпускних цін та цін на сировину, тарифів на електроенергію та перевезення). Факторний аналіз прибутку дає керівництву підприємства можливість корегувати діяльність підприємства в залежності від величини впливу на прибуток тих чи інших чинників. Балансовий прибуток характеризує фінансовий результат усіх видів господарської діяльності підприємства.

На зміну балансового прибутку впливають багато чинників. В загальному випадку на величину прибутку від реалізації товарної продукції впливають такі чинники: зміни цін на реалізовану продукцію; зміни обсягів реалізації продукції; зміни собівартості продукції; зміни в структурі реалізованої продукції.

Нааявних даних недостатньо для аналізу впливу структури реалізації продукції на прибуток від реалізації, тому аналіз буде проведено лише за першими трьома показниками. Як видно з розрахунків, собівартість продукції зросла трохи більше, як у півтора рази. Ціна при цьому зросла лише на третину. Через таке зниження прибутковості та зменшення обсягу реалізації на 5,22% валовий прибуток зменшився на чверть.

З початку розрахуємо всі показники алгоритму:

- базовий прибуток:

$$P_{2019} = 4\,065\,065,20 * (22,94 - 12,9) = 40\,805,8 \text{ тис.грн.}$$

- прибуток від реалізації продукції у 2019 році при обсягах 2020 р.:

$$P_{ym1} = 3\,852\,770,59 * (22,94 - 12,9) = 38\,674\,751 \text{ грн.}$$

- прибуток від реалізації продукції у 2020 р. і при собівартості 2018 р.:

$$P_{ym2} = 3\,852\,770,59 * (30,18 - 12,9) = 66\,579\,287 \text{ грн.}$$

- фактичний показник прибутку:

$$P_{2020} = 3\,852\,770,59 * (30,18 - 19,6) = 40\,751,4 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо кількісну величину впливу кожного чинника.

Вплив на прибуток змін ціни на реалізовану продукцію.

Зміни рівня цін і величина прибутку знаходяться в прямо пропорційній залежності: при збільшенні рівня цін сума прибутку зростає, і навпаки.

$$\Delta P_{(p)} = 66\,579\,287 - 38\,674\,751 = 27\,904\,536 \text{ грн.}$$

Отже завдяки змінам у цінах порівняно з 2019 роком підприємство отримало на 27 904 536 грн. більше прибутку від реалізації продукції.

Вплив на прибуток змін обсягів реалізації продукції.

Обсяг реалізації продукції може здійснювати як позитивний так і негативний вплив на суму прибутку. Збільшення об'єму продажів рентабельної продукції приводить до пропорційного збільшення прибутку. Якщо ж продукція є збитковою, то при збільшенні об'єму реалізації відбувається зменшення об'єму суми прибутку.

$$\Delta P_{(Q)} = 38\,674\,751 - 40\,805\,800 = -2\,131\,048,63 \text{ грн.}$$

Через зміну обсягів реалізації продукції у звітному періоді порівняно з попереднім прибуток від реалізації продукції зменшився на 2 131 048,63 грн. І хоча збільшення прибутку через зміни цін на реалізовану продукцію значно перекидає його зменшення через зміни обсягів реалізації, зменшення обсягів реалізації є досить негативним чинником, оскільки зменшується доля продукції підприємства на ринку і воно втрачає здобуті позиції.

Вплив на прибуток змін собівартості одиниці продукції.

Собівартість продукції і прибуток знаходяться в обернено пропорційній залежності: зниження собівартості приводить до відповідного зростання суми прибутку, і навпаки.

$$\Delta P_{(s)} = 40\,751\,400 - 66\,579\,287 = -25\,827\,887,4 \text{ грн.}$$

Таким чином виявлено, що прибуток підприємства зменшився на 25 827 887,4 грн. за рахунок змін собівартості продукції у звітному періоді порівняно з попереднім. Таке зменшення прибутку через зміну собівартості також компенсується збільшенням ціни, але разом із зменшенням обсягів реалізації призводять до зменшення прибутку.

Сукупний вплив чинників на прибуток від реалізації продукції.

Загальна зміна прибутку складе:

$$\Delta P = 27\,904\,536 - 2\,131\,048,63 - 25\,827\,887,4 = -54\,400 \text{ грн.}$$

З наведених розрахунків можна зробити висновок, що підприємству слід змінити свою цінову політику, адже ціна збільшується значно повільніше, ніж собівартість продукції. До того ж цей чинник має найзначніший вплив на зміну прибутку від реалізації. Збільшення ціни лише на 31,58% призвело б до збільшення прибутку на 38,38% при незмінних обсягу реалізації та собівартості. Збільшення ж собівартості на 51,98% зменшує прибуток від реалізації лише на 63,3%.

Якщо сума прибутку показує абсолютний ефект від діяльності, то рентабельність характеризує міру цієї ефективності, тобто відносний ступінь прибутковості підприємства або продукції, що виробляється.

2.3 Аналіз системи економічної безпеки ТОВ «Пром Агро Інжинірінг»

Аналіз системи управління економічної безпеки підприємства передбачає виділення, аналіз і оцінку існуючих загроз за кожною з функціональних складових.

Поняття економічної безпеки включає в себе:

- фінансову складову;
- ринкову складову;
- інтерфейсну складову;
- інтелектуальну складову;
- кадрову складову;
- технологічну складову;
- правову складову;
- силову складову;
- інформаційну складову;
- екологічну складову.

Кожна складова є специфічною і відображає за певну окрему частину діяльності підприємства. Існують універсальні показники які можуть відображати існуючий стан справ на конкретному виді організацій.

Для розрахунку показників рентабельності капіталу переважно береться середня величина капіталу. Так, власний капітал на початок року складав 42 150,1 тис.грн., а на кінець року – 53 985,4 тис.грн.. Середня сума капіталу, що використовується в формулі рентабельності складатиме 48 067,75 тис.грн.

Дані для проведення аналізу рентабельності діяльності представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Дані для аналізу рентабельності діяльності підприємства

Показник	2018 рік, тис.грн.	2019 рік, тис.грн.	2020 рік, тис.грн.
Прибуток від звичайної діяльності	8 882,3	9 646,35	4 264,6
Чистий прибуток	8 882,1	9 635,65	4 216,95
Прибуток від реалізації	11 559,05	14 253,1	10 926,3
Виручка	70 014,25	77 159,3	85 897,25
Витрати на виробництво і збут	58 727,95	64 837,85	78 666,25
Податок на прибуток	1 838,85	1 945,9	1 946,45
Прибуток від операційної діяльності	11 808,75	12 838,35	7 423,8
Активи	94 477,6	119 964,2	159 623,5
Власний капітал	48 067,75	57 703,4	76 186,65
Необоротні активи	43 357,4	49 489,85	67 075,15
Виробничі фонди	46 640,65	50 700,45	74 546,95
Витрати на оплату відсотків	1 231,15	1 498,45	1 549,95
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	10 721,15	11 592,25	6 211,05

Розрахуємо показники рентабельності:

1) Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності:

$$R_{зв(2018)} = 8\,882,3 / 94\,477,6 = 0,09,$$

$$R_{зв(2019)} = 9\,646,35 / 119\,964,2 = 0,08,$$

$$R_{зв(2020)} = 4\,264,6 / 159\,623,5 = 0,03.$$

Якщо 2018 року на кожен гривню коштів, інвестованих в активи, припадало 9 копійок прибутку, то 2020 року цей показник зменшився втричі і становив лише 3 копійки. Це свідчить про недостатню ефективність використання активів підприємства, причиною чого можуть бути надлишкові запаси або зовелика дебіторська заборгованість.

2) Рентабельність (прибутковість) всього капіталу підприємства:

$$R_{к(2018)} = 8\,882,1 / 94\,477,6 * 100 = 9,4\%,$$

$$R_{к(2019)} = 9\,635,65 / 119\,964,2 * 100 = 8,03\%,$$

$$R_{к(2020)} = 4\,216,95 / 159\,623,5 * 100 = 2,64\%.$$

В 2018 році чистий прибуток підприємства склав 9,4% від вартості всього інвестованого капіталу. В 2019 р. частка чистого прибутку склала 8,03% від суми всього капіталу. За 2020 рік цей показник значно погіршився і склав лише 2,64%, тобто кожна гривня інвестованого капіталу приносила лише 2,64 копійки прибутку. Це є негативною тенденцією, але може бути пояснене і тим, що підприємство вклало значні кошти в модернізацію виробництва.

3) Рентабельність власного капіталу:

$$R_{ВК(2018)} = 8\,882,1 / 48\,067,75 * 100 = 18,48\%,$$

$$R_{ВК(2019)} = 9\,635,65 / 57\,703,4 * 100 = 16,7\%,$$

$$R_{ВК(2020)} = 4\,216,95 / 76\,186,65 * 100 = 5,54\%.$$

Ефективність використання власних засобів підприємства в 2020 році значно зменшилась в порівнянні з 2019 роком (в 3,34 рази). Це свідчить про незадовільність результатів їх використання.

4) Рентабельність виробничих фондів:

$$R_{в.ф.(2018)} = 8\,882,1 / 46\,640,65 = 0,19,$$

$$R_{в.ф.(2019)} = 9\,635,65 / 50\,700,45 = 0,19,$$

$$R_{в.ф.(2020)} = 4\,216,95 / 74\,546,95 = 0,06.$$

На одну гривню вартості виробничих фондів (а саме, основних засобів, виробничих запасів та незавершеного виробництва) у 2018 році припадало 19 копійок прибутку. У 2019 році цей показник не змінився, а у 2020 зменшився трохи більше, ніж втричі і склав 6 копійок. Загалом, це негативна тенденція, але зміна відбулась не через надмірне збільшення виробничих запасів та незавершеного виробництва, а через значні вкладення в основні засоби, тому не є критичною.

5) Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації:

$$R_{Q(2018)} = 11\,559,05 / 70\,014,25 = 0,17,$$

$$R_{Q(2019)} = 14\,253,1 / 77\,159,3 = 0,18,$$

$$R_{Q(2020)} = 10\,926,3 / 85\,897,25 = 0,13.$$

Прибуток від реалізації розраховується як різниця між валовим прибутком та сумою адміністративних витрат та витрат на збут. Таким чином, якщо в 2018 році з кожної гривні реалізованої продукції підприємство одержувало прибутку 17 копійок, то в 2019 році цей показник зріс в 1,12 рази і склав 18 копійок. Наступного 2020 року прибуток з кожної гривні зменшився в 1,45 рази і склав лише 13 копійок. Це сталося через значне збільшення витрат на збут продукції.

6) Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності:

$$R_{Q(2018)}^{op} = 11\,808,75 / 70\,014,25 = 0,17,$$

$$R_{Q(2019)}^{op} = 12\,838,35 / 77\,159,3 = 0,17,$$

$$R_{Q(2020)}^{op} = 7\,423,8 / 85\,897,25 = 0,09.$$

У 2018 та 2019 роках на гривню виручки припадало 17 копійок прибутку від операційної діяльності. 2020 року ця величина зменшилась майже вдвічі і склала 9 копійок. Причиною цього стало значне підвищення собівартості продукції, яке не знайшло відображення у відповідному підвищенні ціни.

7) Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком:

$$R_{Q(2018)}^c = 8\,882,1 / 70\,014,25 = 0,13,$$

$$R_{Q(2019)}^c = 9\,635,65 / 77\,159,3 = 0,12,$$

$$R_{Q(2020)}^c = 4\,216,95 / 85\,897,25 = 0,05.$$

На кожну гривню виручки 2018 року припадало 13 копійок, 2019 – 12 копійок. Показник зменшився у 2020 в 2,54 рази до 5 копійок. Крім вищезазначених причин, це є наслідком значних фінансових витрат та надзвичайних витрат.

8) Співвідношення сплачених відсотків і прибутку:

$$K_{\%п(2018)} = 1\,231,15 / 10\,721,15 = 0,11,$$

$$K_{\%/\Pi}^{(2019)} = 1\,498,45 / 11\,592,25 = 0,13,$$

$$K_{\%/\Pi}^{(2020)} = 1\,549,95 / 6\,211,05 = 0,25.$$

У 2018 році на одну гривню прибутку припадало 11 копійок відсотків, сплачених за кредити та позики. В 2019 – 13 копійок. Наступного року показник виріс майже вдвічі і склав 25 копійок. Це негативна тенденція, адже ціна кредиту «з’їдає» чверть ефекту. Збільшення цього показника свідчить про неефективне використання позик. У зарубіжній практиці до 38,8% - нормальне значення, понад 88,6% - тривожне [22]. На нашому підприємстві максимальним значенням за аналізований період є 25%.

9) Рентабельність виробничої діяльності (окупність витрат):

$$R_{B(2018)} = 19\,519,9 / 58\,727,95 * 100 = 33,24\%,$$

$$R_{B(2019)} = 21\,401,1 / 64\,837,85 * 100 = 33,01\%,$$

$$R_{B(2020)} = 18\,594,1 / 78\,666,25 * 100 = 23,64\%.$$

Звідси витікає, що кожна гривня витрат на виробництво і збут продукції в 2020 році принесла підприємству прибуток в розмірі 23,64 копійок, це в 1,4 рази менше ніж у попередньому 2019 році та в 1,41 рази менше, ніж у 2018 році. Це свідчить про значне збільшення собівартості продукції, яке мало негативний вплив на рентабельність діяльності.

10) Рентабельність необоротних активів:

$$R_{F(2018)} = 8\,882,1 / 43\,357,4 * 100 = 20,49\%,$$

$$R_{F(2019)} = 9\,635,65 / 49\,489,85 * 100 = 19,47\%,$$

$$R_{F(2020)} = 4\,216,95 / 67\,075,15 * 100 = 6,29\%.$$

На кожну гривню, вкладену у необоротні активи в 2020 році, доводиться 6,29 копійок чистого прибутку, що в 3,1 рази менше, ніж в попередньому році (19,47 коп.). Та в 3,26 рази менше, ніж у 2018 (20,49 коп.).

Зведемо отримані дані в таблицю 2.5.

Отже завдяки змінам у цінах порівняно з 2019 роком підприємство підвищило рентабельність реалізованої продукції на 0,106. Іншими словами, на одну гривню прибутку від реалізації продукції у 2020 році приходиться, у

Таблиця 2.5 – Динаміка рівнів показників рентабельності

Показник	2018р., %	2019р., %	2020р., %	Відхилення 2018-2019, %	Відхилення 2019-2020, %
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	0,09	0,08	0,03	-0,01	-0,054
Рентабельність (прибутковість) всього капіталу підприємства	0,094	0,0803	0,0264	-0,014	-0,054
Рентабельність ВК	0,1848	0,167	0,0554	-0,018	-0,112
Рентабельність виробничих фондів	0,19	0,19	0,06	0,0001	-0,133
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,17	0,18	0,13	0,015	-0,058
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	0,17	0,17	0,09	-0,004	-0,08
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,13	0,12	0,05	-0,005	-0,076
Співвідношення сплачених відсотків і прибутку	0,11	0,13	0,25	0,019	0,12
Рентабельність виробничої діяльності (окупність витрат)	0,3324	0,3301	0,2364	-0,002	-0,094
Рентабельність необоротних активів	0,2049	0,1947	0,0629	-0,01	-0,132

порівнянні з 2019 р., на 10,6 копійок чистої виручки більше. Таким чином виявлено, що рентабельність реалізованої продукції зменшилася на 0,1777 за рахунок змін собівартості продукції у звітному періоді порівняно з попереднім. Таке зменшення рентабельності через зміну собівартості компенсується зміною ціни, але тільки частково.

Отримані результати знов підтверджують висловлене раніше припущення про те, що підприємству слід змінити свою цінову політику таким чином, щоб втрати від підвищення собівартості повністю компенсувались змінами цін. До того ж, саме зміни ціни мають значніший вплив на зміну рентабельності.

3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

3.1 Напрями удосконалення системи економічної безпеки підприємства

Шляхи покращення економічного стану підприємства повинні орієнтуватися на оптимальне використання власних активів підприємства, потрібних для досягнення поставленої мети, що можливе через зменшення потенційних економічних загроз і підвищення економічної безпеки суб'єктів господарювання:

- створення умов для збільшення ефективності функціонування підприємства через підтримання достатнього рівня його фінансової стабільності і ліквідності;
- впровадження в діяльність підприємства новітніх інформаційних технологій та сучасного обладнання для підвищення його рентабельності і конкурентоспроможності;
- організація оптимальної організаційної структури для ефективного управління;
- підтримання кваліфікації працівників підприємства на належному рівні та оптимальний розподіл функціональних обов'язків;
- впровадження сучасних заходів для захисту навколишнього середовища від шкідливих наслідків роботи підприємства;
- забезпечення дієвого юридичного захисту всіх напрямів діяльності підприємства;
- досягнення належного захисту комерційних інтересів та внутрішньої інформації підприємства, досягнення належного рівня взаємодії всіх структурних підрозділів компанії;
- забезпечення дієвих заходів безпеки працівників підприємства, його капіталу, активів і інтересів бізнесу.

Для ефективної і успішної діяльності підприємства та досягнення головної мети бізнесу, важливо постійно дотримуватись зазначених рекомендацій. В залежності від специфіки діяльності та структури підприємства, кожний із запропонованих заходів посилення економічної безпеки може мати власну структуру. Для підвищення економічної безпеки підприємства важливим є не тільки ретельна розробка та впровадження зазначених заходів, а й перевірка доцільності застосування тих чи інших нововведень.

Загальна структурна схема економічної безпеки суб'єкта господарювання представлена на рисунку 1.3.

Оскільки до 2017 року на підприємстві не було впроваджено систему мотивації, було прийнято рішення впровадити систему КРІ для підвищення мотивації працівників, запровадження планових показників, чіткого регулювання процесів із розрахунку заробітної плати, оцифрування дисциплінарних факторів: запізнь, суперечок.

Для того, щоб система КРІ працювала ефективно, були розраховані показники ефективності, виходячи з необхідних підприємству планових величин.

Ключові показники КРІ ТОВ «Пром Агро Інжинірінг»:

- виконання плану продажів;
- виконання індивідуального плану продажів;
- дотримання ВКР, грамотне ведення CRM;
- кількість замовлень;
- дисциплінарний коефіцієнт;
- план із залучення нових клієнтів.

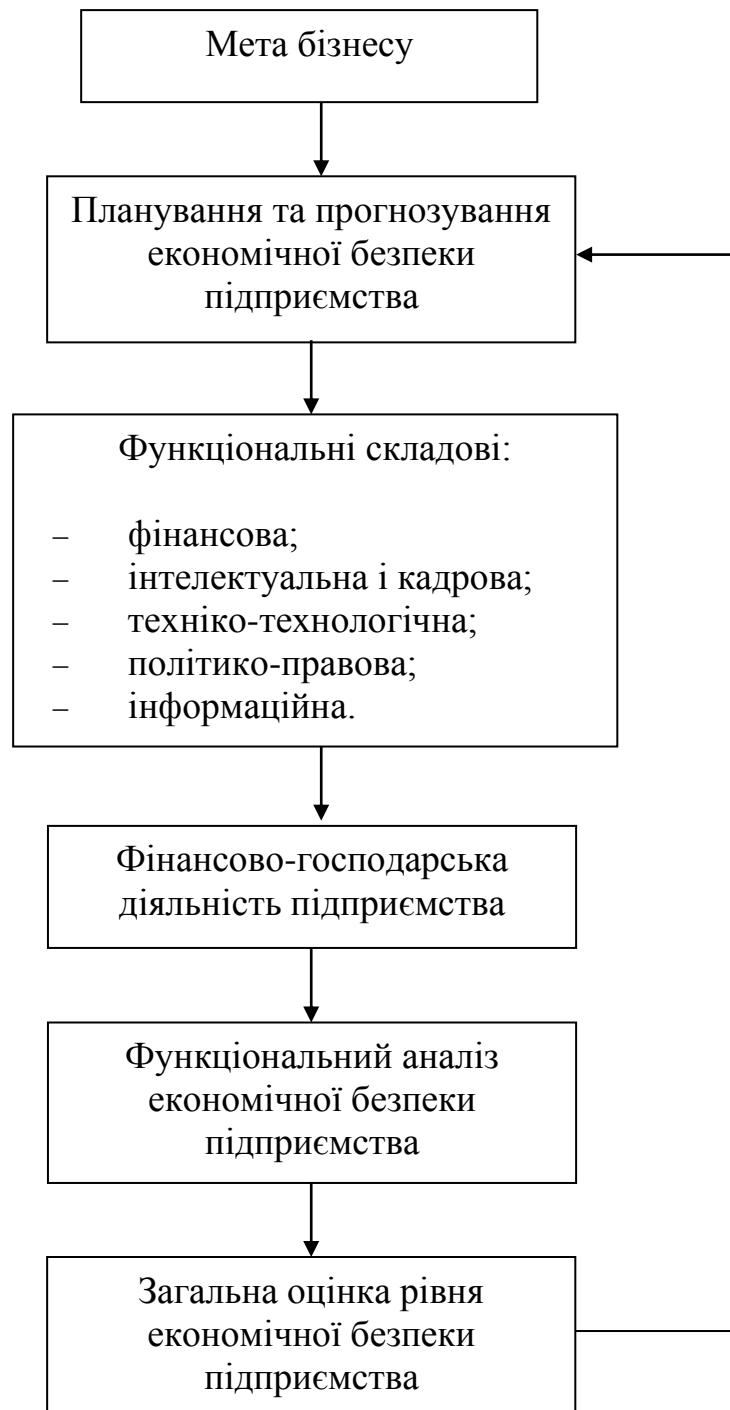


Рисунок 3.1 – Загальна схема процесу забезпечення економічної безпеки ТОВ «Пром Агро Інжинірінг»

Для правильного підрахунку ключових показників ефективності було обрано систему CRM від ТМ Terrasoft BPM'online.

Переваги даної системи:

- Intelligence Інтелектуальні технології, що дозволяють виконувати роботу за користувачів;
- Out-of-the-box Готові рішення для автоматизації бізнес-завдань підприємства;
- Low-code Інструменти для налаштування та конфігурування системи;
- Cloud-service Безпечна хмарна система, всі дані зберігаються на сервері користувача в Німеччині.

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження CRM на ТОВ «Пром Агро Інжинірінг»

Найчастіше керівники сприймають ефективність запровадження CRM лише на рівні здорового глузду. Дійсно, важливість таких ефектів, як зростання продуктивності продажів, задоволеності та утримання клієнтів, зрозумілі навіть не фахівцям. Складнощі з оцінкою виникають при спробі точної оцінки відношення вкладених інвестицій на отриману віддачу (Return On Investments, ROI), оскільки не існує конкретної універсальної формули для такої оцінки.

Сьогодні вже багато хто розуміє, що ефективність інформаційної системи визначається її наповненням та якістю реалізації — «правильністю» структур та процесів тощо. Інакше кажучи, результат впровадження CRM визначається якістю бізнес-моделі. У той самий час практично запровадження CRM найчастіше реалізується суто як автоматизація наявних процесів при

наявному персоналі. Якщо наявна якість бізнес-моделі при цьому влаштовує, такий підхід цілком усвідомлений. У цьому випадку можна говорити про такі ефекти від застосування, як зростання продуктивності персоналу, підвищення швидкості обслуговування, виключення втрат і дублювання інформації.

Тут оцінюється віддача від витрат на покупку прикладної CRM-системи та її впровадження відповідно до існуючих процесів. Тому можна сказати, що при впровадженні CRM як програмного продукту, автоматизації процесів на його основі, компанії отримують прямі ефекти категорії зниження витрат та деякі непрямі ефекти, які отримують через підтримку існуючої бізнес-моделі.

У комплексному проєкті з реалізації клієнт-орієнтованої стратегії та створення системи продажів можна отримати значно більшу кількість ефектів - як ефекти категорії зниження витрат, так і ефекти іншого порядку.

Отже, розділимо економічні ефекти на три умовні категорії:

- прямі економічні ефекти;
- непрямі економічні ефекти;
- ефекти зниження ризиків.

Прямі економічні ефекти.

До цієї категорії можна віднести ефекти прямого впливу, які впливають на прибутковість підприємства.

У таблиці, наведеній нижче, описані зміни, що проводяться в рамках проєкту з реалізації клієнт-орієнтованої стратегії та створення системи продажів та отримувані короткострокові та довгострокові економічні ефекти (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Прямі економічні ефекти

Стан до впровадження	Зміни	Короткострокові ефекти після впровадження	Довгострокові ефекти після впровадження
Ефекти категорії збільшення доходів			
Єдина база клієнтів не ведеться. Можливості сегментації за різними показниками (у тому числі динамічними) відсутні	Сегментація клієнтів	Зростання продажів за рахунок фокусування на прибуткових/прибуткових клієнтах	Підвищення доходів компанії за рахунок виявлення найбільш прибуткових сегментів та пропозиції їм кращої споживчої цінності Підвищення доходів компанії за рахунок крос-продажу
Просування продуктів ведеться без аналізу ефективності взаємодій по ланцюжку	Вибір каналів та оптимального ланцюжка просування	Зниження витрат у каналах та ланцюжках просування	Підвищення доходів компанії за рахунок вибору оптимального каналу у співвідношенні цінність для нас та цінність для клієнта / вартість Підвищення доходів за рахунок підвищення задоволеності учасників каналів просування
Функціональна структура організації, що не відповідає за відносини з клієнтами	Оптимізація організації структури	Підвищення якості обслуговування клієнтів	Підвищення задоволеності клієнтів за рахунок можливості керування відносинами Підвищення доходів підприємства з допомогою підвищення якості обслуговування та оптимізації орг. структури
Система мотивації персоналу не спрямовано цілі клієнтської стратегії підприємства.	Створення нової системи мотивації персоналу	Підвищення продуктивності персоналу	Підвищення доходів компанії за рахунок збільшення крос-продажів, збільшення життєвого циклу клієнта або досягнення інших цілей залежно від обраної стратегії
Персонал не забезпечений інформаційними засобами та не навчений взаємодії з клієнтами	Підготовка персоналу	Підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів	Підвищення задоволеності клієнтів Підвищення задоволеності персоналу
Дані про клієнтів не систематизовані, у співробітників немає можливості доступу до бази знань	Створення єдиної бази даних, бази знань	Підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів	Підвищення задоволеності клієнтів Підвищення задоволеності персоналу

Продовження таблиці 3.1

Немає інструментів для планування та прогнозування продажів	Планування та прогнозування продажів	Підвищення виходу (прибутковості) поточного продажу	Поліпшення якості управління Підвищення доходів компанії за рахунок можливості більш своєчасних та якісних керуючих впливів
Управлінські рішення приймаються без урахування показників роботи з клієнтами	Управління за клієнтськими показниками	Підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів	Підвищення задоволеності клієнтів за рахунок націленості процесів та їх результатів на покращення роботи з клієнтами
Ефекти категорії скорочення витрат			
Немає інструментів для керування процесами	Автоматизація бізнес-процесів	Підвищення ефективності продажів Підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів	Підвищення доходів компанії за рахунок збільшення відсотка успішних угод
Обробка контактів та заявок ведеться вручну	Автоматизація обробки контактів та запитів, створення системи самообслуговування	Підвищення продуктивності працівників	Підвищення доходів підприємства з допомогою зниження витрат за операції Підвищення доходів компанії за рахунок можливості збільшення кількості потенційних і поточних клієнтів, що обслуговуються (наприклад, через організацію активних продажів)
Співробітники та клієнти мають слабе уявлення про стан виконання замовлень	Автоматизація процесу виконання замовлень	Скорочення часу виконання замовлень	Підвищення доходів за рахунок підвищення задоволеності клієнтів
Співробітники отримують інформацію з розрізнених джерел та витрачають значні зусилля на її отримання	Ведення єдиної бази даних за поточним та потенційними клієнтами	Скорочення часу на пошук нових потенційних клієнтів Скорочення часу на пошук інформації по клієнтам	Підвищення доходів за рахунок можливості обслуговування більшої кількості клієнтів Підвищення доходів за рахунок підвищення задоволеності працівників

Непрямі економічні ефекти.

До цієї категорії можна віднести загальнокорпоративні ефекти, які складно піддаються прямому розрахунку та важливі насамперед акціонерам компанії.

Наприклад, до таких відноситься зростання вартості акцій на біржі внаслідок підвищення прозорості процесів, підвищення керованості, що важливо для залучення інтересу сторонніх акціонерів.

Зниження ризиків.

До цієї категорії можна віднести ефекти запобігання впливу негативних факторів на розвиток компанії - зниження ризиків.

У наведеній нижче таблиці описані основні ризики, зниженню яких сприяє впровадження CRM-системи (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Зниження ризиків

Зміни	Ризики, поява яких знижується
Сегментація клієнтів	Ризик втрати найбільш прибуткових/прибуткових клієнтів
Вибір каналів та оптимального ланцюжка просування	Ризик погіршення відносин із партнерами, ризик недонесення споживчої цінності до клієнтів
Оптимізація організаційної структури	Ризик зниження гнучкості організації, ризик погіршення відносин із клієнтами
Створення нової системи мотивації персоналу	Ризик діяльності персоналу на противагу загальним цілям компанії
Підготовка персоналу	Ризик зниження мотивації персоналу, ризик погіршення відносин із клієнтами
Створення єдиної бази даних, бази знань	Ризик погіршення відносин із клієнтами
Планування та прогнозування продажів	Ризик невиконання планів з доходів та/або рентабельності
Управління за клієнтськими показниками	Ризик втрати конкурентоспроможності
Автоматизація бізнес-процесів	Ризик зниження продуктивності, ефективності процесів
Автоматизація обробки контактів та запитів, створення системи самообслуговування	

Оцінка ефекту від впровадження CRM.

Очевидно, що досягнення всіх показників ефективності, наведених вище, у рамках окремого проекту неможливе через обмеженість ресурсів (тимчасових, фінансових та інших). Тому проект запровадження CRM має включати етап постановки цілей. Цілі проекту логічним чином мають бути пов'язані зі стратегічними цілями підприємства.

Зокрема, використовуючи систему збалансованих показників (СЗП) можна зробити декомпозицію спільних цілей на цілі «нижніх» рівнів – клієнтського, операційного, персоналу та технологій.

Для оцінки ефекту від впровадження CRM може бути використаний метод аналізу кількох ключових показників до та після (а також під час) змін. Це ті виміри, у яких компанія буде надалі оцінювати ефективність своїх відносин із клієнтами. Деякі з цих показників можна визначити більшістю компаній ще до початку проекту. Вибирається кілька характерних для компанії показників:

- процент відгуку потенційних клієнтів на маркетингові звернення (реакція аудиторії);
- приріст нових клієнтів (норма повернення);
- вартість покупки;
- частка успішних угод;
- тривалість циклу продаж;
- середній час вирішення типових проблем сервісної служби тощо.

Показники зазвичай об'єднуються за групами бізнес-процесів або підсистем CRM.

Парадокс ситуації у тому, що з формалізованої оцінки ефективності застосування CRM потрібні нефінансові дані з періодів до застосування CRM-системи, а цих даних немає у розпорядженні, оскільки для їх збору потрібна CRM-система. Так, можна оцінити сухий залишок — зростання доходів компанії в різні періоди часу, але чи викликане він запровадженням

CRM-системи? Для відповіді на це питання треба вміти аналізувати структуру клієнтської бази, ефективність роботи менеджерів, зростання лояльності клієнтської бази та багато іншого, що можна робити за допомогою самої CRM-системи.

Тому для отримання обґрунтованої оцінки обрані показники (як у натуральній, так і вартісній формі) відслідковуються вже в міру реорганізації відповідних процесів та запровадження компонентів інформаційної системи. Можна порівняти грошовий вираз ефектів від реорганізації та відповідних витрат для оцінки терміну окупності інвестицій у CRM.

Інша проблема в оцінці ефективності: ті чи інші економічні ефекти від запровадження CRM-системи кожної конкретної компанії можуть позначатися по-своєму. Не маючи готових інструментів, багато хто дає приблизні оцінки зі значним розкидом, наприклад, «відсоток утримання клієнтів збільшився на 5–10%, що дало приріст прибутку на 20–30%, автоматизація маси ручних операцій майже подвоїла продуктивність персоналу» та інші. Такі оцінки, взяті з практики, звичайно, також є цінністю.

Як оцінити ефекти від можливого впровадження CRM ще до початку проекту? Це можна зробити на основі конкретної моделі бізнесу, що реалізується. По суті, ця модель повинна бути розроблена на ранніх етапах проекту впровадження CRM, а пізніше вона вже служить зразком, який верифікує досягнення закладених у ній показників.

Експертна думка про можливі ефекти впровадження.

Зростання рентабельності в середньому на 1–2% на рік – як наслідок кращого знання потреб клієнтів та упередження їх очікувань, оскільки знижки – вже не основний аргумент у угоді. За умови 10% зростання «клієнтського фокусу» – зростання рентабельності 4%. З'являється можливість розширити бізнес з допомогою виходу нові сегменти чи нові території.

Зниження видатків бюджету на продаж та маркетинг у середньому на 10% на рік – як наслідок точного визначення цільового сегмента клієнтів, точного знання їхніх потреб та потреб та фокусування (а не розпилення) коштів на виконання конкретних завдань. Продавці концентруються на роботі з «теплыми» клієнтами, що забезпечує постійний приплив нових клієнтів. Метрики на кожній бізнес ділянці дозволяють автоматизувати процес контролю та знизити витрати на контроль та управління.

Збільшення доходів у середньому на 10-12% на рік по кожному менеджеру - як наслідок більшої уваги до клієнтів та зростання ефективності витраченого на кожного клієнта часу. Перерозподіл функцій звільняє час менеджерів по роботі з клієнтом та знижує потребу в їх кількості без втрати темпів та обсягів продажу.

Збільшення ступеня задоволеності клієнтів у середньому на 3% на рік – як наслідок сприйняття «постачальника» як відповідальної та здатної задовольнити запити клієнтів організації. Може досягати 20% (при 50% зростання обов'язковості співробітників). Регулярні комунікації забезпечують поінформованість існуючих клієнтів, що веде до зростання повторного та перехресного продажу.

3.3 Розрахунок показників КРІ для забезпечення економічної безпеки на ТОВ «Пром Агро Інжинірінг»

КРІ (Key Performance Indicator) – це кількісно вимірний показник ефективності досягнення певних цілей чи результатів. Для наочності наведемо види КРІ, що широко використовуються в управлінні бізнес-процесами (BPM):

- КРІ продуктивності – характеризує співвідношення отриманих результатів до витраченого часу (наприклад, кількість продажів на місяць);
- КРІ ефективності – характеризує співвідношення отриманого результату до витрат ресурсів (наприклад, ROI, цільова вартість одного продажу);
- КРІ функціонування – дозволяє оцінити відповідність виконуваного бізнес-процесу необхідному алгоритму робіт з його виконання (наприклад, повнота виконання заявлених вимог).

Оскільки показники КРІ дають уявлення про результати та витрати, то вони використовуються як елементи планування, контролю діяльності з виконання планів та мотивації працівників. При впровадженні системи КРІ фіксуються планові та фактичні значення обраних показників, керівнику стає зрозуміло за що і як мотивувати співробітників. А тим, у свою чергу, ясно, за яких умов та які винагороди можна очікувати.

Етапи впровадження системи КРІ у компанії.

Цілі та розробка стратегії.

Система КРІ передбачає інтеграцію глобальних цілей компанії та індивідуальних цілей конкретних співробітників. Її використання допомагає досягти кількох цілей:

- збільшити мотивацію працівників та зростання основних показників роботи підприємства;
- вибудувати чітку систему ближніх та далеких цілей компанії, щоб послідовно їх досягати.

Почати бажано з того, щоб чітко побудувати цілі компанії в ієрархічному порядку, а потім поділити їх на близькі та далекі. Найбільшу увагу слід приділити цьому пункту, інакше все подальше немає сенсу. Витратити великі гроші та спрямовувати зусилля співробітників на досягнення неперіоритетних цілей – це дуже провальна стратегія, яка принесе лише негативні результати.

Вибудовування ієрархії цілей - робота не для однієї людини і не на один день. Чим більше буде зібрано та опрацьовано інформації, чим більше співробітників та керівників підрозділів зможуть висловитися з такого питання, тим більша ймовірність, що список цілей буде відповідати внутрішнім можливостям та потребам компанії.

Підготовка працівників.

Ніяк не можна сказати, що система КРІ може бути впроваджена в діяльність компанії легко та непомітно для персоналу. Ні, зазвичай бажання керівництва її впровадити стикається якщо не з протестом працівників, то, принаймні, з великою кількістю питань.

Найчастіші помилки керівництва на цьому етапі:

- відсутність належного роз'яснення працівникам, навіщо така система потрібна. Якщо вона вводиться «за вказівкою зверху», а думка співробітників не враховується, це гірший приклад мотивації при спробі впровадити якраз систему мотивації;

- фактичне урізання зарплат.

Система мотивації передбачає, що менш 25% доходу співробітник отримує ефективно. При впровадженні КРІ показники ефективності мають зрости. Грамотне використання КРІ передбачає додаткові витрати компанії на мотиваційні надбавки.

Якщо ж керівник йде шляхом економії, то співробітник, який отримував, умовно кажучи, ставку 10 000, після переходу на КРІ отримуватиме ставку 7 500, а щоб отримати свої звичні 10 000, йому потрібно показати чудеса ефективності.

Так краще не робити це сильний удар по мотивації, який навіть може підштовхнути співробітника до пошуку нового місця роботи.

Перш ніж впроваджувати КРІ, дуже рекомендується підготувати до цього співробітників, найкраще поступово. Якщо співробітники поки не готові, не завадить перенести впровадження даної системи, тому що хороший

результат вона принесе лише на ґрунті прихильності персоналу до змін та розуміння, навіщо вони потрібні.

Вибір відповідних КРІ.

З тактичного боку система КРІ зводиться до контролю та обліку показників роботи кожного співробітника, окремих команд та компанії в цілому, після чого на підставі цих даних розраховуються винагороди працівників, оцінюється необхідність реструктуризації та/або оновлення планів компанії.

Дуже важливо тут скласти грамотні формули, в ідеалі попередньо домігшись згоди кожного співробітника отримувати винагороду з урахуванням цих формул. Показники не повинні бути розмиті і не повинно бути так, що на винагороду фахівця впливають показники, на які він впливає дуже слабо.

Вибір відповідних КРІ, які просто вимірюються та збалансовані – один з ключових факторів успіху впровадження системи КРІ. У виборі особистих КРІ для співробітників можуть допомогти доступні в Інтернеті шаблони матриць КРІ, вибір групових та загальнокорпоративних КРІ варто довірити відповідальній групі співробітників або звернутися до стороннього консультанта.

При правильному впровадженні системи КРІ ключові показники співробітників зростають, тому що кожен бачить чіткий зв'язок між ними та своїм доходом.

Коли всі перераховані вище питання вирішені, саме час зайнятися автоматизацією продуманої системи КРІ з використанням програмного рішення, яке здатне:

- спростити процес планування діяльності та вибору КРІ для досягнення ключових цілей компанії;
- збирати дані про фактичні показники ефективності із використовуваної CRM-системи;

- зводити дані про планові та фактичні показники до загальної бази для подальшої обробки;
- розраховувати винагороди працівників;
- формувати звіти щодо ефективності окремих працівників та підрозділів.

В табл. 3.3 наведений приклад результату роботи співробітника, на основі якого розраховуються КРІ (рис. 3.2).

Таблиця 3.3 – Звіт виконання плану співробітником

ПІБ Співробітника ->	Гейман Едуард Артурович			
	Боржник	Не боржник	Повернення	
			Боржник	Не боржник
с 1.07.2021 по 31.07.2021				
Сегмент 1				
L&L 1 заказ				
Сума замовлень	83.19	235.58		
Повернення	0	0	0	
Разом	83.19	235.58	0	
Результат	4.1595	11.779	0	
L&L 2 заказ				
Сума замовлень	397.63	52.5		
Повернення	0	0	0	
Разом	397.63	52.5	0	
Результат	19.8815	2.625	0	
L&L 3 заказ				
Сума замовлень	49.39	385.85		
Повернення	0	0	0	
Разом	49.39	385.85	0	
Результат	1.4817	11.5755	0	
L&L повторний заказ				
Сума замовлень	827.93	1812.5		
Повернення	0	42.51	6.42	
Разом	827.93	1769.99	6.42	
Результат	16.5586	35.3998	0.1284	
L&L регіональний клієнт з/відвантаженням				
Сума замовлень	0	0		
Повернення	0	0	0	
Разом	0	0	0	
Результат	0	0	0	
L&L регіональний клієнт б/відвантаження				

Продовження таблиці 3.3

Сума замовлень	0	64.86		
Повернення	0	0	0	
Разом	0	64.86	0	
Результат	0	0.3243	0	
Сегмент 2	18	16	0	
Результат	18	16	0	
Сегмент 3				
1 місяць				
Сума замовлень	3067.42	3252.59		
Повернення	102.25	0	37.5248	
Разом	2965.17	3252.59	37.5248	
Результат	59.3034	65.0518	0.750496	
2 місяць				
Сума замовлень	2502.28	2856.68		
Повернення	0	0	0	
Разом	2502.28	2856.68	0	
Результат	37.5342	42.8502	0	
Постійний клієнт				
Сума замовлень	13223.21	21079.58		
Повернення	109.38	195.57	27.539	
Разом	13113.83	20884.01	27.539	
Результат	131.1383	208.8401	0.27539	
Регіональний клієнт з/відвантаженням				
Сума замовлень	0	0		
Повернення	0	0	0	
Разом	0	0	0	
Результат	0	0	0	
Регіональний клієнт б/відвантаження				
Сума замовлень	0	1029.13		
Повернення	0	0	0	
Разом	0	1029.13	0	
Результат	0	5.14565	0	
Підсумок	288.0572	399.59135	1.154286	
Фінальний підсумок				686.494264

- *Виконати індивідуальний план з продажу
- *Виконати індивідуальний план по замовленням
- *Відсутність простроченої дебіторської заборгованості
- *Дотримання ВКР, грамотне ведення CRM відповідно до стандартів. Зауваження від керівника – 1 бал.

*Дисциплінарний коефіцієнт - відсутність запізнень, суперечок з керівником, відсутність перегару. При ідеальній поведінці - коефіцієнт 100. За запізнення на роботу на 10 хвилин і більше без поважної причини і без попередження керівництва - 1 бал. За запізнення на 30 хвилин і більше без поважної причини та без попередження керівництва – 9 балів. За суперечки, агресію, спрямовану на співробітників, керівників – 5 балів. За перегар – 9 балів.

ЗП співробітника вважається за формулою: Постійна частина+ Змінна частина згідно з угодою про цілі+бонус від продажу

Зарплата менеджер, грн	Ставка	Бонус	КРІ	Разом ЗП, грн			
	5000,00	686,49	6116,56	11116,56			
	Соглашение о целях 1 - Вес, грн -				5000,00		
Ключові показники КРІ	Вага	План	План мінімум	Факт	Індекси КРІ, %	Рейтинг,%	План серпень
Виконання плану продажу відділу, грн	0,2	910000	728000	1 264 855,30	139,00	27,80	1092000
Виконання індивідуального плану продажу, грн	0,3	45000	36000	60 137,80	133,64	40,09	54000
Дотримання ВКР, грамотне ведення CRM	0,1	100	90	99	99,00	9,90	100
К-ть замовлень	0,2	362	290	484	133,70	26,74	435
Дисциплінарний коефіцієнт	0,1	100	90	98	98,00	9,80	100
План по привлечению новых клиентов	0,1	5	3	4,00	80,00	8,00	5

122,33

Рисунок 3.2 – Розрахунок заробітної плати з урахуванням показників КРІ

Далі, на основі звітів усіх працівників розробляється звіт за конкретний період та прогнозуються обсяги продажів на майбутній період (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Звіт по продажам за період

Звіт за період	01.05.2021 по 31.05.2021				
Область	Кількість заказів	На суму	1	2	3
Винницька область	6	1630,16	0	0	0
Волинська область	14	22209,24	1425,24	0	0
Донецька область	835	158121,98	8450,81	42	666,17
Житомирська область	3	1274,2	0	0	0
Закарпатська область	19	31667,68	0	0	3662,9
Запорізька область	704	203591,65	6684,8	0	1493,37
Івано-Франківська область	0	0	0	0	0
Київська область	227	89764	2652,79	21	58,4
Луганська область	203	40797,42	3241,84	0	62,21
Львівська область	28	5520,53	1359,41	22,63	0
Николаєвська область	48	28088,59	611,51	0	211,44
Одеська область	0	0	0	0	0
Полтавська область	24	8096,41	72,15	0	0
Придністров'є	2	9702,95	972,28	0	0
Рівненська область	6	12991,76	9113,52	0	119,05
Сумська область	10	3940,11	116,75	0	0
Тернопільська область	5	3223,28	201,43	0	0
Харківська область	1237	192190,48	5904,21	129,56	15276,16
Херсонська область	12	10289,57	409,2	0	296,64
Хмельницька область	0	0	0	0	0
Черкаська область	14	6970,89	51,94	0	535
Чернігівська область	17	59032,71	0	0	1092,79
Черновецька область	39	20160,54	247,66	0	321,7
Підсумкові показники	3453	909264,15	41515,54	215,19	23795,83

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної роботи були розглянуті теоретичні питання з управління системою економічної безпеки підприємства. Під економічною безпекою підприємства можна розуміти захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих чи непрямих економічних загроз, пов'язаних з впливом зовнішнього середовища, та його здатність до гнучкого розвитку. Головною метою економічної безпеки підприємства є забезпечення його стійкого та максимально ефективного функціонування в даний час та забезпечення високого потенціалу гнучкого розвитку та зростання у майбутньому. Це досягається шляхом запобігання загрозам негативного впливу на економічну безпеку підприємства.

Система економічної безпеки підприємства є комплексом організаційно-управлінських, технічних, режимних, профілактичних та пропагандистських заходів, спрямованих на якісну реалізацію політики захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз. Суб'єктом управління у системі економічної безпеки підприємства виступає група людей, яка у вигляді різних форм управляючого впливу здійснює цілеспрямоване функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, надаючи вплив на процес розвитку. Об'єктом управління (керована підсистема) в системі економічної безпеки підприємства виступає функція економічної безпеки, джерела ресурсів та відносини інтересів та загроз, що виникають як між організацією та іншими економічними суб'єктами, так і всередині організації.

Для створення системи економічної безпеки застосовується покрокова модель, що складається з восьми етапів: виявлення потреби у захисті ресурсів організації, розробка методології створення та функціонування

системи економічної безпеки, що складається з визначення послідовності та методів, що використовуються при її створенні, а також механізмів, що забезпечують функціонування, формування моделі системи забезпечення економічної безпеки, коригування системи в умовах бізнес-процесів, складання концепції безпеки як комплексу принципів моделей забезпечення захисту персоналу фірми, основних фондів, конфіденційної інформації, розробка політик організації захисту, розробка методичних рекомендацій щодо організації захисту ресурсів організації від протиправних посягань, планування роботи структур безпеки.

У другому розділі роботи проведений аналіз діяльності ТОВ «Пром Агро Інжиніринг», розглянута його організаційна структура та система економічної безпеки на підприємстві.

Оскільки до 2017 року на підприємстві не було впроваджено систему мотивації, було прийнято рішення впровадити систему КРІ для підвищення мотивації працівників, запровадження планових показників, чіткого регулювання процесів із розрахунку заробітної плати, оцифрування дисциплінарних факторів: запізнь, суперечок.

Для того, щоб система КРІ працювала ефективно, були розраховані показники ефективності, виходячи з необхідних підприємству планових величин.

Ключові показники КРІ ТОВ «Пром Агро Інжиніринг»:

- виконання плану продажів;
- виконання індивідуального плану продажів;
- дотримання ВКР, грамотне ведення CRM;
- кількість замовлень;
- дисциплінарний коефіцієнт;
- план із залучення нових клієнтів.

Для правильного підрахунку ключових показників ефективності було обрано систему CRM від ТМ Terrasoft BPM'online.

Переваги даної системи:

- Intelligence Інтелектуальні технології, що дозволяють виконувати роботу за користувачів;
- Out-of-the-box Готові рішення для автоматизації бізнес-завдань підприємства;
- Low-code Інструменти для налаштування та конфігурування системи;
- Cloud-service Безпечна хмарна система, всі дані зберігаються на сервері користувача в Німеччині.

Виявлені економічні ефекти, які впливають на економічну безпеку підприємства.

Проведений розрахунок показників КРІ для забезпечення економічної безпеки на ТОВ «Пром Агро Інжинірінг».

КРІ (Key Performance Indicator) – це кількісно вимірний показник ефективності досягнення певних цілей чи результатів.

Оскільки показники КРІ дають уявлення про результати та витрати, то вони використовуються як елементи планування, контролю діяльності з виконання планів та мотивації працівників. При впровадженні системи КРІ фіксуються планові та фактичні значення обраних показників, керівнику стає зрозуміло за що і як мотивувати співробітників. А тим, у свою чергу, ясно, за яких умов та які винагороди можна очікувати.

Парадокс ситуації у тому, що з формалізованої оцінки ефективності застосування CRM потрібні нефінансові дані з періодів до застосування CRM-системи, а цих даних немає у розпорядженні, оскільки для їх збору потрібна CRM-система.

Для отримання обґрунтованої оцінки обрані показники (як у натуральній, так і вартісній формі) відслідковуються вже в міру реорганізації відповідних процесів та запровадження компонентів інформаційної системи.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Овчаренко Є.І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання: монографія. Лисичанськ: ПромЕнерго, 2015. 483 с.
2. Рудковський О.В. Структура системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного транспортного університету*. 2014. № 29(2). С. 93–99.
3. Мак-Мак В.П. Служба безопасности предприятия как субъект частной правоохранительной деятельности: монография. М.: Спутник+, 2003. 220 с.
4. Пономаренко А.І. Система економічної безпеки фірми. Шлях України до економічної безпеки: матер. наук.-практ. конф. (Харків, 14 квітня 2006 р.). Харків, 2006. 302 с.
5. Юрків Н.Ю. Забезпечення економічної безпеки реального сектору економіки України: автореф. дис. д-ра екон. наук. Київ, 2013. 37 с.
6. Краткий экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. М.: Ин-т нов. экономики, 2001. 1088 с.
7. Кальмук О. Механізми забезпечення економічної безпеки України. *Схід*. 2011. № 2(109). С. 40–42.
8. Коротич О.Б. Класифікація та зміст механізмів управління державою. *Актуальні проблеми державного управління*. 2006. Вип. 2(26). С. 122–128.
9. Кравченко О.М. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм державного управління». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2009. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=56>.
10. Федорчак О. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування*. 2008. Вип. 1. С. 11.

11. Приходько В.П. Механізм державного регулювання та управління економічною безпекою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 15. С. 6–8.
12. Орлик О.В. Економічна безпека підприємства: властивості, стратегія та методи забезпечення. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки: колективна монографія у 2т. Дніпропетровськ: «ФОР Дробязко С.І.», 2014. Т. 2. С. 176-182.
13. Судакова О.І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний простір*. 2008. № 9. С. 140-148.
14. Ляшенко О.М. Специфічні властивості фінансової безпеки підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва*: Зб.наук.пр. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. № 4(44). С. 27-32.
15. Ареф'єва О.В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1(91). С. 98-103.
16. Мойсеєнко І.П. Особливості формування фінансово-економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2011. Вип. 1. С. 140-147.
17. Загорельська Т.Ю. До проблеми формування системи управління фінансовою безпекою на підприємстві. *Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право*. 2009. Вип. 2. С. 243-248.
18. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія за ред. Т.Г. Васильціва. Львів: Ліга-Прес, 2012. 386 с.
19. Небава М.І., Міронова Ю.В. Економічна безпека підприємства. Вінниця: ВНТУ, 2017. 75 с.
20. Мойсеєнко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. Посібник. Львів, 2011. 380 с. 10.
21. Орлик О.В. Методи управління фінансово-економічною

безпекою. Сборник научных трудов SWorld. Иваново: МАРКОВА АД, 2014. Т. 28. Вып. 1. С. 37-41.

22. Мойсеєнко І.П. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України. Збірник науково-технічних праць*. 2011. Вип. 21.2. С. 141-146.

23. Баженова О.В. Методика визначення оцінки економічної безпеки держави. *Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні*: Вип. 3. К.: ВПЦ КНУ, 2003. С.37-42.

24. Бойкевич О.Р. Стратегічні пріоритети та засоби зміцнення економічної безпеки торговельного підприємства. Автореф. дис. канд. екон. Наук. Львів, 2011. 22 с.

25. Гордуновський О.М. Сучасний стан та напрями посилення інноваційної безпеки України. *Фінансовий простір*. № 2 (14). 2014. С. 23-29.

26. Алькема В. Г., Літвін Н. М., Кириченко О. С. Економічна безпека інноваційного підприємства: навч. посіб. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с.

27. Економічна безпека: навч. посіб. / З. Варналій [та ін.]; ред. З. Варналій. Київ: Знання, 2009. 647 с.

28. Економічна та майнова безпека бізнесу: навч. посіб. / Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 180 с.

29. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва: навч. посіб./ Г. В. Соломіна. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. 234 с.

30. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури. 2009. 256 с.

31. Кавун С. В., Пилипенко А. А., Репко Д. О. Економічна та інформаційна безпека підприємств у системі консолідації інформації: навч.

посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 264 с.

32. Отенко І. П., Іващенко Г. А., Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 262 с.

33. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я. Організація та управління системою фінансовоекономічної безпеки: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 267 с.

34. Довбня С.Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2008. №4. С. 91-97.

35. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 238 с.

36. Загора Т.О. Економічна діагностика: Навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 400 с.

37. 8. Мацеха Д. С. Функціональні складові економічної безпеки та показники їхньої оцінки для підприємств легкої промисловості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №1 (48). С. 128-133.

38. Момот Т. В. Фінансово-економічна безпека: стратегічна аналітика та аудиторський супровід: монографія. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 340 с.

39. Клебанова Т. С., Чаговець Л. О., Панасенко О. В. Нечітка логіка та нейронні мережі в управлінні підприємством: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 240 с.

40. Бушман Т. С. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2 С.49-59.

41. Халіна В.Ю. Методичний підхід щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Економічна Безпека І Підприємництво*. 2014. № 1(53). С. 173-181.

42. Грабовецький Б. Є., Шварц І. В. Фінансовий аналіз та звітність: метод. вказівки до практик. Занять. Вінниця: ВНТУ, 2012. 102 с.

43. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для

менеджерів: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.

44. Зленко А. М., Мірошніченко Д. А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. № 24(1). С. 34-38.

45. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: ЦУЛ, 2016. 376 с.

46. Маковоз О. С., Ворфоломеєва О. М. Система економічної безпеки суб'єкта господарювання: конспект лекцій. Харків: ХНУВС, 2019. 24 с.

47. Жихор О. Б. Економічна безпека: підручник. Київ: УБС НБУ, 2015. 467 с.

48. Зубко Т., Лаптева В. Індикатори кадрової безпеки підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 4. С. 57-67.

49. Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2012. 230 с.

50. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.

51. Положення про кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти на другому (магістерському) рівні. Наказ ХНУРЕ від 06.05.2021 № 143.

52. ДСТУ 3008:2015. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання. [На заміну ДСТУ 3008-95; чинний від 2017-07-01]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 26 с. (Інформація та документація).

53. ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. [Уведено вперше; чинний від 2016-07-01]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 16 с. (Інформація та документація).