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)

АТЕСТАЦІЙНА РОБОТА
Пояснювальна записка

рівень вищої освіти______другий (магістерський)_________________________

_____________Стратегічне управління системою забезпечення_____________
_________________економічної безпеки підприємства_____________________
(тема)

Виконав:
студент _2_ курсу, групи УФЕБизм-19-1_____
_____Абдуллаєв Акбар Ібадулла огли________
(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. Мурзабулатова О.В.________
(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри ___________ __Полозова Т.В.____
(підпис) (прізвище, ініціали)

2020 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет _Навчально-науковий центр заочної форми навчання___________
(повна назва)

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 АТЕСТАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові___Абдуллаєву Акбару Ібадулла огли __________________________
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи_ Стратегічне управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства____

затверджена наказом по університету від 23 жовтня 2020 р. № _167 Стз________________

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії _20 грудня 2020 р.________

3. Вихідні дані до роботи Наукова література, теоретичні та методичні розробки сучасних науковців в області стратегічного управління економічною безпекою підприємства______

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі_________________________________

Вступ. 1 Науково-теоретичні засади стратегічного управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства. 2 Аналіз фінансово-економічних показників та стратегічних небезпек діяльності ТОВ «Темп». 3 Формування стратегії управління системою забезпечення економічної безпеки ТОВ «Темп». Висновки. Перелік джерел посилання. Додаток.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп’ютерних ілюстрацій

1. Об’єкт, предмет, мета і завдання дослідження. 2. Переваги стратегічного підходу в управлінні економічною безпекою підприємства. 3. Структурно-логічна схема елементів стратегічного управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства. 4. Види стратегій забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. 5. Заходи щодо реалізації фінансово-економічної стратегії підприємства. 6-7. Показники діяльності ТОВ «Темп». 8. Характеристика рівнів фінансово-економічної безпеки підприємства. 9. Елементи механізму формування стратегії стабільності корпоративної системи економічної безпеки для ТОВ «Темп»

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	Науково-теоретичні засади стратегічного управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства	02.11.20-10.11.20	виконано
2	Аналіз фінансово-економічних показників та стратегічних небезпек діяльності ТОВ «Темп»	11.11.20-17.11.20	виконано
3	Формування стратегії управління системою забезпечення економічної безпеки ТОВ «Темп»	18.11.20-28.11.20	виконано
4	Оформлення атестаційної роботи	29.11.20-02.12.20	виконано
5	Перевірка атестаційної роботи на плагіат	03.12.20-05.12.20	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	06.12.20-09.12.20	виконано
7	Рецензування атестаційної роботи	10.12.20-15.12.20	виконано

Дата видачі завдання _02 листопада 2020 р._

Студент ________________________________
(підпис)

Керівник роботи ________________ __доц. Мурзабулатова О.В.____
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Атестаційна робота: 80 с., 5 табл., 15 рис., 79 джерел, 1 додаток.

СТРАТЕГІЯ, СИСТЕМА, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ.

Об’єктом дослідження є управління системою економічної безпеки підприємства.

Метою роботи є аналіз теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства.

Розкрито сутність стратегічного управління економічною безпекою підприємства. Проаналізовано основні елементи процесу формування стратегії підприємства. Систематизовано загрози фінансово-економічній безпеці підприємства в системі стратегічного управління. Здійснено аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Темп». Проаналізовано стратегічні небезпеки діяльності досліджуваного підприємства. Запропоновано рекомендації щодо розробки механізму стабілізації системи економічної безпеки ТОВ «Темп». Запропоновано концептуальні засади стратегічного управління економічною безпекою підприємства.

ABSTRACT

Master thesis: 80 p., 5 tables, 15 fig., 79 sources, 1 exhibit.

STRATEGY, SYSTEM, ECONOMIC SECURITY, STRATEGIC MANAGEMENT.

The object of the research is management of system economic security of the enterprise.

The purpose of the research – to analyze theoretical approaches and develop practical recommendations for strategic management of the economic security of the enterprise.

The essence of strategic management of economic security of the enterprise is revealed. The main elements of the process of forming the strategy of the enterprise are analyzed. Threats to the financial and economic security of the enterprise in the system of strategic management are systematized. The analysis of the basic financial and economic indicators of activity of LLC Temp is carried out. The strategic dangers of the activity of the researched enterprise are analyzed. Recommendations for the development of a mechanism for stabilizing the economic security system of Temp LLC are offered. Conceptual bases of strategic management of economic safety of the enterprise are offered.

ЗМІСТ

Вступ…………………..………………………………………….............7

1 Науково-теоретичні засади стратегічного управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства………………………….10

1.1 Сутність стратегічного управління економічною безпекою підприємства ………………………………………………………..10

1.2 Основні елементи процесу формування стратегії підприємства…........18

1.3 Загрози фінансово-економічній безпеці підприємства в системі стратегічного управління …………………………........................31

2 Аналіз фінансово-економічних показників та стратегічних небезпек діяльності ТОВ «Темп»…………………………………………………..39

2.1 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства …………………………………………………….....39

2.2 Аналіз стратегічних небезпек діяльності підприємства………………..44

3 Формування стратегії управління системою забезпечення економічної безпеки ТОВ «Темп» ………………………………………………….50

3.1 Розробка механізму стабілізації системи економічної безпеки підприємства …………………………..........................50

3.2 Концептуальні засади стратегічного управління економічною безпекою підприємства……………………………………………..57

Висновки……………………………………………………….….......64

Перелік джерел посилання…………………………….…................71

Додаток А Копії публікацій……………………………..………………81

ВСТУП

Сучасні умови господарювання підприємств характеризуються низкою негативних факторів, таких як нестабільність, мінливість навколишнього середовища, агресивний вплив на бізнес-оточення. Це породжує нестабільність функціонування підприємств та підвищення невизначеності напрямів їх розвитку. Це підтверджує актуальність питань забезпечення економічної безпеки підприємств на сучасному етапі. За таких умов важливим є створення системи управління, що передбачає ефективні механізми захисту та відповідну стратегію розвитку.

Забезпечення економічної безпеки має прямий причинно-наслідковий зв'язок з розвитком підприємства, стратегія якого з самого початку повинна розроблятися з урахуванням вимог безпеки. Це пов’язано перед усім з тим, що подальший розвиток підприємства неможливий без забезпечення безпеки підтримки інтересів як в середині нього так в ззовні. Це обумовлює актуальність даного напряму досліджень.

Теоретичним та методичним основам побудови системи управління економічною безпекою підприємства присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних авторів, як Васильців Т. Г., Єрмошенко М. М., Ілляшенко С. М., Клебанова Т. С., Клейнер Г. Б., Козаченко Г. В., Олейников Є. О., Руденський Р. А., Судакова І. О., Тамбовцев В. Л., Шемаєва Л. Г. та інші.

Об’єктом дослідження є управління системою економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є підходи до стратегічного управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства.

Метою роботи є аналіз теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

– розкрити сутність стратегічного управління економічною безпекою підприємства;

– проаналізувати основні елементи процесу формування стратегії підприємства;

– систематизувати загрози фінансово-економічній безпеці підприємства в системі стратегічного управління;

– здійснити аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Темп»;

– проаналізувати стратегічні небезпеки діяльності досліджуваного підприємства;

– запропонувати рекомендації щодо розробки механізму стабілізації системи економічної безпеки ТОВ «Темп»;

– запропонувати концептуальні засади стратегічного управління економічною безпекою підприємства.

До основних наукових результатів даного дослідження можна віднести:

– систематизовано загрози фінансово-економічній безпеці підприємства в системі стратегічного управління;

– виявлено стратегічні небезпеки діяльності досліджуваного підприємства.

Інформаційною базою для проведення дослідження стали фінансова звітність підприємства, що досліджується, а також наукові літературні джерела в межах предметної області.

Під час дослідження були використані методи аналізу та синтезу, порівняння, монографічний аналіз, графічний метод.

Проведені дослідження мають теоретичне і практичне значення. Практична значущість результатів дослідження полягає у тому, що запропоновано практичні рекомендації щодо формування системи стратегічного управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні результати проведених досліджень, висновки і рекомендації, які викладені в даній роботі, обговорювалися на I Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» (Харків, 2020).

Публікації. Результати досліджень опубліковано в 2 наукових працях, у тому числі 1 стаття у колективній монографії і 1 тези конференції.

1 НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність стратегічного управління економічною безпекою підприємства

Теоретико-методичні аспекти управління системою економічної безпеки підприємства досліджувалися у роботах таких науковців, як: Т. М. Вісина [1], З. С. Варналій [2], С. Р. Григорович [3], І. В. Шевчук [4] та інших.

Питання стратегічного управління на мікро-, мезо- та макрорівнях, у тому числі в області безпекознавства досліджувалася у роботах таких авторів, як: О. А. Беззубченко [5], Н. Е. Аванесова [6], В Є. В. Міщук [7], З. Ф. Петряєва [8], О. В. Лясковець [9], О. М. Полінкевич [10].

Науковець І. Ансофф у своїх роботах розглядає стратегічне управління «як таке, що складається із двох взаємодоповнюючих підсистем: аналізу й вибору стратегічної позиції та оперативного управління в реальному масштабі часі [11].

Таким чином, стратегічний менеджмент на відміну від стратегічного планування є діючою орієнтованою системою, яка включає в розгляд процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль. При цьому здійснення стратегії – це головна частина стратегічного управління, так як при відсутності механізмів реалізації стратегічний план залишається лише фантазією.

Деякі автори під стратегією фінансово-економічної безпеки розуміють розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей підприємства, зокрема забезпечення фінансової

та економічної безпеки, а також планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища та адаптації до нього, для захисту цього підприємства від впливу загроз, ризиків і досягнення нормального та безпечного його функціонування [12].

Обґрунтування місця фінансово-економічної безпеки в системі стратегічного планування та стратегії її забезпечення серед інших стратегій наведено у наукових працях багатьох авторів [17, 18].

Автор Маслак О. І. [19], досліджуючи дану проблематику, удосконалює підходи до управління економічною безпекою підприємства з точки зору забезпечення довгострокового потенціалу підприємства. Однак, дослідження питань стратегічного забезпечення економічної безпеки в розрізі її складових є недостатніми.

Багато дослідників під поняттям «економічна безпека підприємства» розуміють стан ресурсів підприємства (капіталу, персоналу, інформації, технологій, машин та обладнання тощо) та підприємницьких можливостей, які можуть забезпечити найбільш ефективне їх використання для стабільної діяльності, динамічного розвитку та запобігання. Негативні внутрішні та зовнішні впливи. Забезпечуючи належний рівень економічної безпеки, суб'єкти господарювання можуть найбільш ефективно використовувати наявні ресурси та запобігати, пом'якшувати або захищати існуючі небезпеки, загрози чи інші непередбачувані обставини, і головним чином досягати конкурентних бізнес-цілей та завдавати шкоди зовнішнім та внутрішні фактори [20 -22].

Управління економічною безпекою є невід’ємною частиною загальної системи управління підприємством, яка поділяється на часткову та загальну. Процес забезпечення корпоративної економічної безпеки невіддільний від внутрішньої організації корпоративного управління як відкритої системи.

Система економічної безпеки підприємства – це сукупність організації та управління, технології, технології, запобіжні та маркетингові заходи, спрямовані на кількісне та якісне здійснення ролі захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз [23].

Механізм впливу управління на систему економічної безпеки підприємства має універсальний характер, але він відрізняється за спеціальними методами та технологіями безпеки. У разі збільшення ризиків для нормальної роботи більшості вітчизняних підприємств особливо важливим стає організація стратегічного управління економічною безпекою.

Під управлінням стратегією економічної безпеки можна вважати процес управління стратегічними планами та формулювання стратегій економічної безпеки. Він враховує взаємозв’язок внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та адаптується до його змін для досягнення цілей компанії та захисту їх від загроз, ризиків та досягнення безпечних операцій.

Стратегічне управління – це складний процес, який включає комплексну оцінку ділового середовища бізнесу, визначення впливу внутрішніх і зовнішніх загроз та формулювання системи заходів для забезпечення належного рівня безпеки шляхом демонстрації та реалізації відповідних стратегій.

Належне управління безпекою ускладнюється багатьма проблемами. Ці проблеми в основному включають нестабільність економіки та її національних законів та норм, недосконале та нестабільне правове середовище, серйозні тіні на ринку, жорстка конкуренція, відсутність фінансової підтримки та відсутність належного методологічного та організаційного забезпечення.

В управлінні корпоративною стратегією економічної безпеки слід враховувати наступне [17]:

– циклічні характеристики розвитку та трансформації вітчизняної економіки залежать від вибору засобів, методів та моделей безпеки підприємства;

– при виборі фокусу стратегічного розвитку необхідно використовувати системний, ситуативний та цілеспрямований підхід. У випадку невизначеного зовнішнього середовища це може враховувати ризики для окреслення перспективи розвитку;

– ефективні методи, засоби та моделі стратегічного управління.

Переваги стратегічного підходу в управлінні економічною безпекою підприємства полягають у такому [20]:

– можливість мінімізувати негативний вплив змін та майбутніх невизначеностей;

– уміння враховувати об’єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів та визначити ступінь їх впливу на економічну безпеку;

– можливість надати необхідну основу для прийняття стратегічних і тактичних рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства;

– можливість покращити керованість системою економічної безпеки, оскільки за наявності системи стратегічного планування досягнуті результати можна порівняти з поставленими цілями для здійснення ефективної мотивації та стратегічного контролю;

– забезпечення імпульсу змін шляхом реалізації стратегічних планів на основі відповідних систем контролю, контролю та аналізу;

– єдність зусиль та відомчої діяльності керівників керівництва на всіх рівнях підприємства, пов'язаних з реалізацією стратегії економічної безпеки.

Схематично переваги стратегічного підходу в управлінні економічною безпекою підприємства наведено на рис. 1.1.

Рисунок 1.1 – Переваги стратегічного підходу в управлінні економічною безпекою підприємства

Реалізація концепції стратегічного управління економічною безпекою можлива при умові стратегічно орієнтованої організації, коли застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та втілювати в життя систему стратегічних планів, здійснювати поточну діяльність, спрямовуючи на досягнення поставлених стратегічних цілей.

Елементи системи стратегічного управління економічною безпекою підприємства наведені на рис. 1.2.

Суб'єктом можуть бути співробітники власних служб безпеки або залучені сторонні організації, експерти, які надають послуги з охорони підприємницької діяльності.

Об'єкт управління економічною безпекою - конкретна сфера діяльності підприємства, повинен забезпечити відповідний рівень і націлити поведінку суб'єкта управління. Відповідно до ієрархії об’єктом управління економічною безпекою може бути все підприємство, окремі його структурні підрозділи або певна функціональна складова. Конкретними об’єктами захисту є ресурси: фінанси, матеріали, інформація, персонал тощо.

Функція стратегічного управління корпоративною економічною безпекою відображає процес реалізації управлінської діяльності.

Методи управління є потенційним способом взаємодії суб’єктів управління на рівні економічної безпеки, який умовно можна розділити на такі категорії: економіка, адміністрація, соціальна психологія та право.

Стратегія забезпечення безпеки економіки підприємства є довгостроковим якісним напрямом розвитку, спрямованим на забезпечення безпеки програмного забезпечення підприємства.

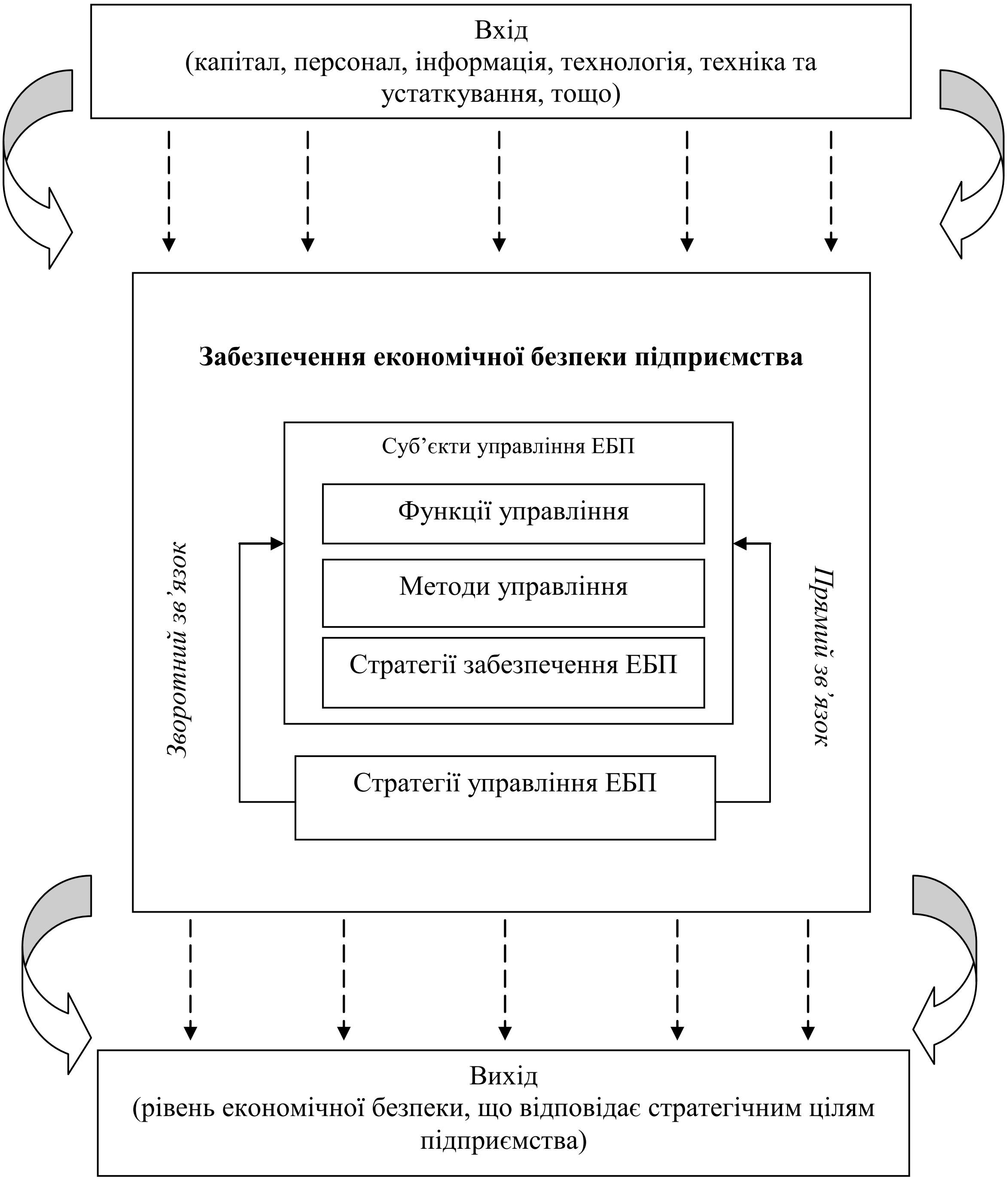

Рисунок 1.2 – Структурно-логічна схема елементів стратегічного управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства

Усі стратегії, з погляду аналізу попередніх умов функціонування підприємств та змін, що формують загрози безпеці, можна умовно поділити на такі групи [24]:

– попереджують можливі загрози;
– усувають існуючі загрози;
– відновлюють рівень економічної безпеки.

З метою формування та процесу реалізації стратегічної системи забезпечення економічної безпеки необхідно ретельно оцінити внутрішні умови підприємства та загрози зовнішньому бізнес-середовищу. Тільки отримавши повну інформацію про конкурентне середовище та стан підприємства, особливості зовнішньої взаємодії та внутрішню структуру управління компанії, можна побудувати стратегію, яка забезпечить досягнення поставлених стратегічних цілей і завдань.

Таким чином, стратегічний підхід в управлінні економічною безпекою підприємства має суттєві переваги, що дозволяє зменшити до мінімуму дію негативних факторів, підвищити інформованість та визначеність майбутнього, забезпечити керованість та ефективність змін.

Структурно-логічна схема елементів стратегічного управління економічною безпекою показує їхню взаємодію (суб’єктів та об’єктів управління, функцій та методів), що забезпечить чітке уявлення для здійснення обґрунтування, формування та реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

1.2 Основні елементи процесу формування стратегії підприємства

Переваги стратегічного управління з боку забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства спрямовані на:

– вибір, формування та реалізацію стратегічних цілей підприємства;

– визначення реальних масштабів діяльності підприємства та загального напряму його розвитку;

– забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку;

– ефективний розподіл всіх видів ресурсів в процесі виробничо-господарської діяльності підприємства.

Сучасні умови господарювання, в яких функціонують підприємства (нестабільність зовнішнього бізнес-середовища, негативний вплив на безпосереднє оточення) обумовлюють необхідність вирішення керівниками підприємства важких завдань, що пов’язані з ефективним використанням усіх видів ресурсів, визначенням напрямів інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства за рахунок його як внутрішнього, так зовнішнього стійкого росту.

Забезпечення економічної безпеки має прямий причинно-наслідковий зв'язок з розвитком підприємства, стратегія якого з самого початку повинна розроблятися з урахуванням вимог безпеки. Це пов’язано перед усім з тим, що подальший розвиток підприємства неможливий без забезпечення безпеки підтримки інтересів як в середині нього так в ззовні.

Питання формування стратегії розвитку підприємства та питаннями економічної безпеки займалися в своїх роботах такі дослідники як І. Ансофф, П. Дойль, М. Портер, А.Томпсон, Ф. Котлер, Дж. Стрікленд, К. Рідінг та багато інших зарубіжних авторів.

До вітчизняних науковців, які досліджували цю проблематику, слід віднести О. А. Беззубченко [5], Н. Е. Аванесова [6], В Є. В. Міщук [7], З. Ф. Петряєва [8], О. В. Лясковець [9], О. М. Полінкевич [10] та інші.

Протягом 1970-х років одночасно із зростанням кількості організацій, що застосовували стратегічне планування, все більш чітко стали проявлятися не тільки суб'єктивні складнощі його застосування, а головне – проявилися об'єктивні межі ефективності стратегічного планування як системи адаптації до змін ринкового середовища та забезпечення перспективної конкурентоспроможності організації.

Головний недолік стратегічного планування, як відповідного підходу до проблеми загального розвитку організації – аналогічно ситуації з довгостроковим плануванням – була в тому, що в майбутнє знову переносилися суттєві параметри організації, які були вже задані її минулим. Залишився незмінним головний принцип управлінської ментальності, який реально домінував в її практиці: йти в майбутнє від минулого. В результаті складного поєднання кількох визначальних факторів, на Заході склалася ситуація при якій розпочався перехід від стратегічного планування до стратегічного управління.

До 1990-х років більшість корпорацій по всьому світі почали перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент визначається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгочасний розвиток організації, але і конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, яке може вимагати необхідності стратегічного маневру, перегляд цілей та коригування загального напряму розвитку.

Стратегія фінансової безпеки підприємства має бути безпосередньо пов'язана з загальною та фінансовою стратегією підприємства.

Для покриття найбільш важливих сфер забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства використовують такі стратегії:

- забезпечення росту прибутковості його власного капіталу;
- формування фінансово-економічних ресурсів;
- фінансово-економічної стабільності;
- безпеки інвестиційної діяльності;
- нейтралізації фінансово-економічних ризиків;
- безпеки інноваційної діяльності;
- захисту його конкурентної позиції;
- антикризова стратегія.

Види стратегій забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, що використовують на практиці, наведено на рис. 1.3.

Стратегія фінансово-економічної безпеки включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Реалізація цієї стратегії забезпечується завдяки досягненню її основних цілей.

Розробляючи стратегію, слід ураховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденцій розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливостей диверсифікації діяльності підприємства.

На підставі стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна.

Під час розробки стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної продукції, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, ефективному використанню капіталу підприємства тощо.

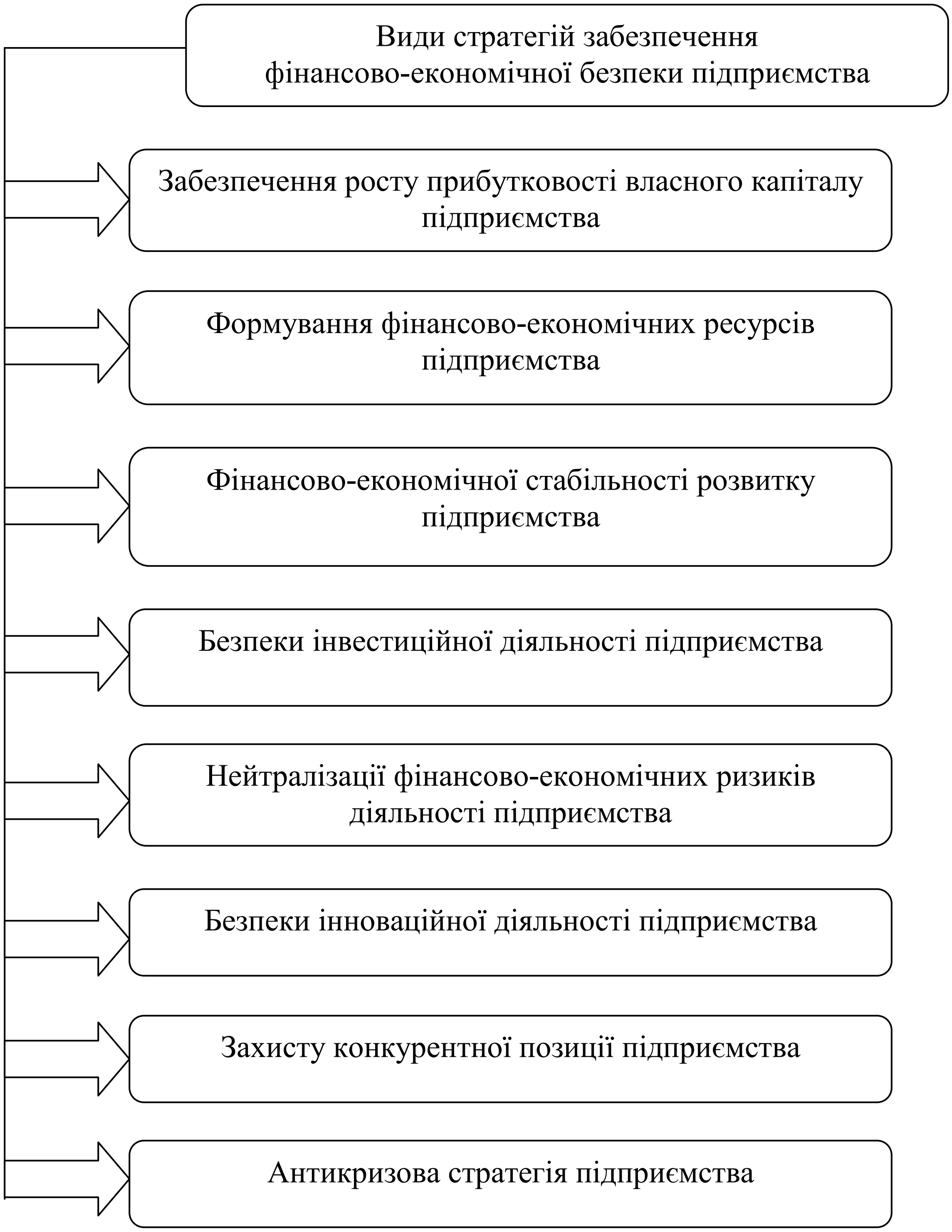

Рисунок 1.3 – Види стратегій забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Важливе значення для формування фінансової стратегії має врахування факторів ризику.

Розробка і реалізація стратегії фінансово-економічної безпеки є важким і складним процесом, що вимагає від керівників підприємства різних витрат.

Одним із негативних факторів є швидка зміна зовнішнього бізнес-середовища, до якого має бути адаптована сформована стратегія. Також поставлена стратегія має відповідати загальній стратегії діяльності підприємства.

Відповідно до загальної моделі стратегічного управління стратегія реалізується через розробку внутрішньофірмових планів, системи бюджетів вартісного вираження планів підприємства, а також спеціальних програм чи процедур. В залежності від направленості та характеру виконуваних задач, як правило, виокремлюють три види планування: стратегічне чи перспективне (горизонт планування – більш ніж 5 років), середньострокове (від 3 до 5 років) та короткострокове (горизонт планування – рік чи менше, квартал, місяць).

Головною метою стратегічного планування є прискорення та покращення реакції підприємства в цілому на динаміку ринку та поведінку конкурентного середовища. Таке планування є основною умовою стабільного розвитку підприємства.

Під час стратегічного планування необхідно дотримуватися таких основних умов:

– управління діяльністю підприємством будується на принципах управління інвестиційним портфелем. Кожен з напрямків діяльності підприємства має певний потенціал отримання прибутку, відповідно кожному і розподіляються ресурси;

– ретельна оцінка перспектив кожного виду діяльності, вивчення показників ринкового зростання і позиції компанії на конкретному ринку;

– стратегія для кожного бізнесу підприємством розробляється план досягнення довгострокових цілей. Кожне підприємство, враховуючи профіль діяльності, цілі, можливості, навики і ресурси, розробляє власну стратегію.

Центральною ланкою стратегічного планування є аналіз внутрішніх можливостей підприємства, зовнішніх конкурентних сил та пошук шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням галузевої специфіки діяльності підприємства (рис. 1.4).

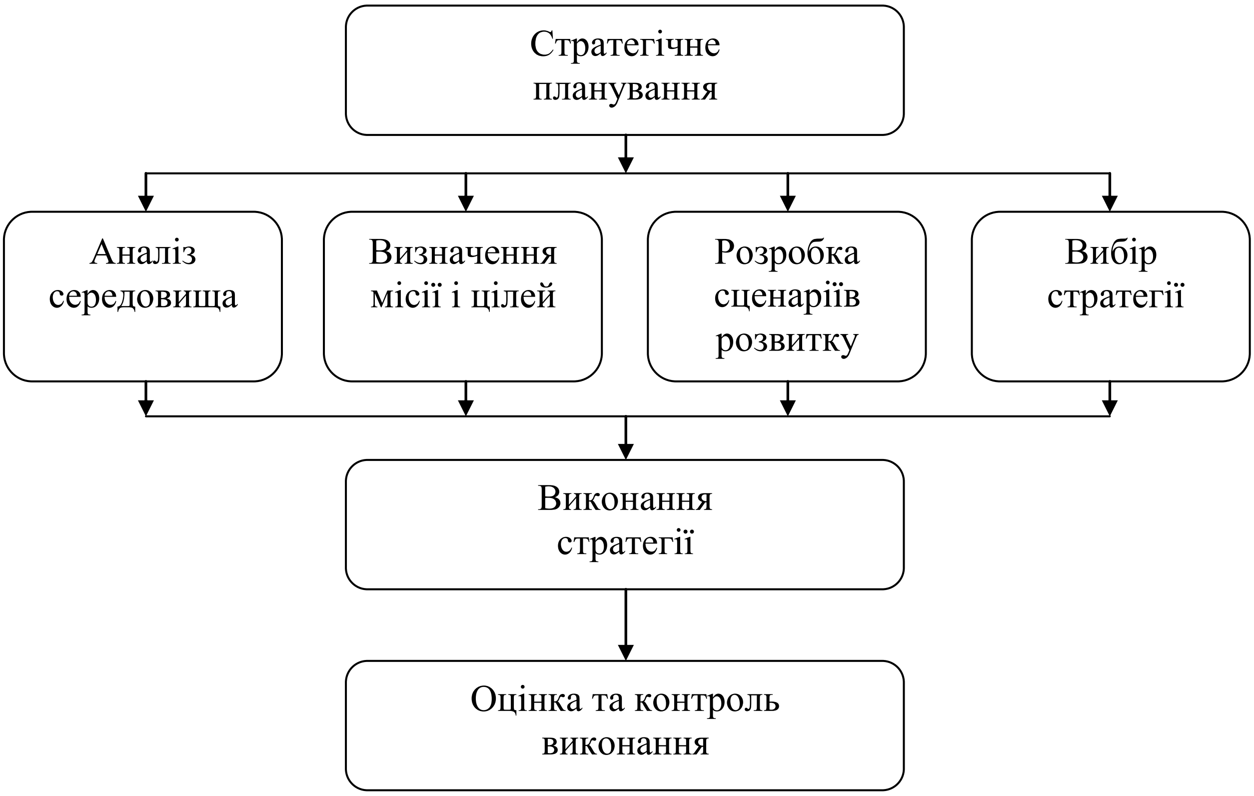

Рисунок 1.4 – Структурна схема процесу формування стратегії підприємства в системі стратегічного планування

Формування стратегії підприємства – це процес, що передбачає виконання певних етапів. Схема етапів формування стратегії підприємства наведена на рис. 1.5.

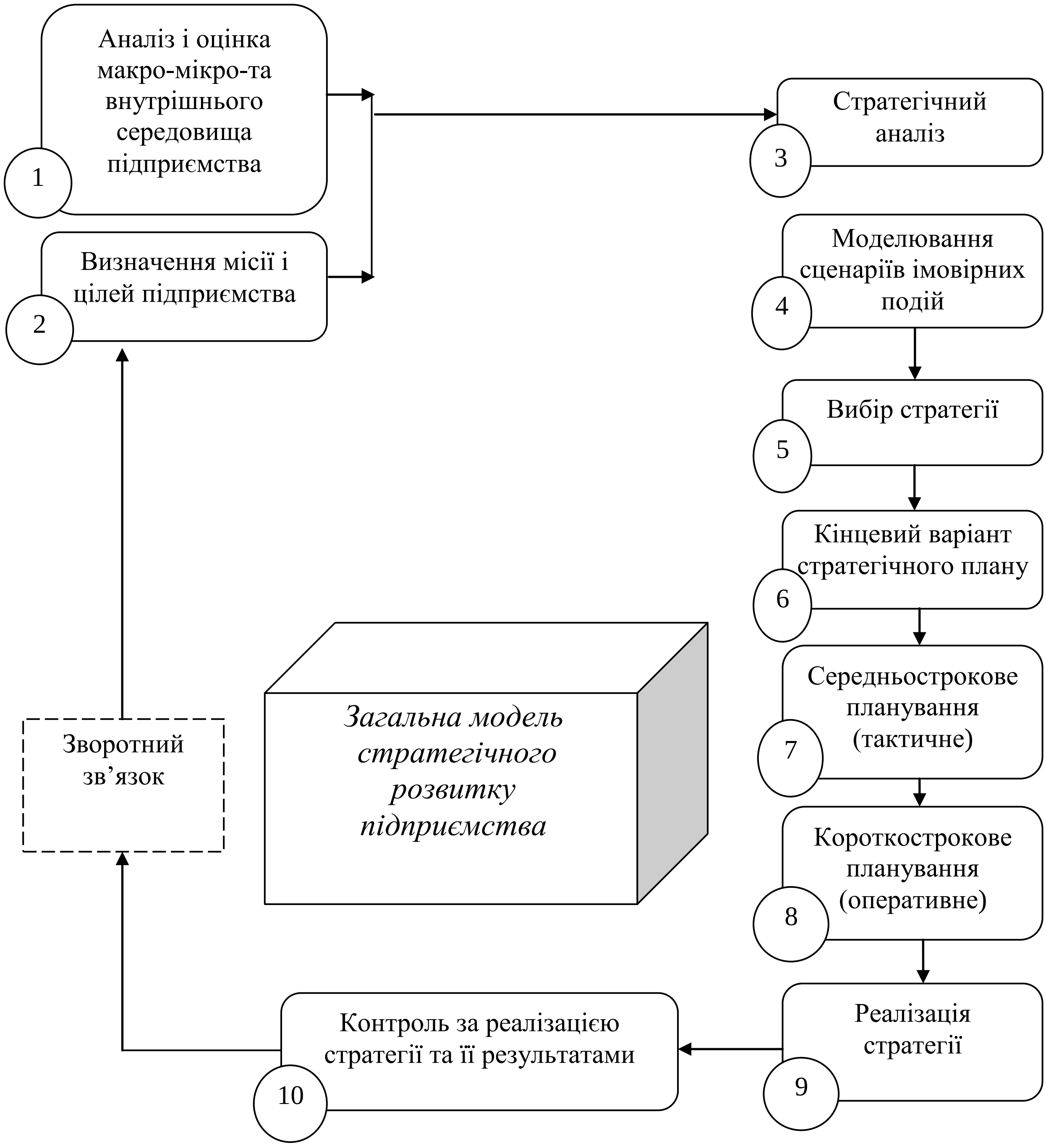

Рисунок 1.5 – Етапи стратегічного планування і управління

Перший етап розробки стратегії передбачає здійснення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, прогнозування напрямів його майбутнього розвитку, виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства і прогнозування його відхилення.

На другому етапі визначають місію, мету і основні завдання підприємства, що забезпечують її досягнення.

Третій етап передбачає здійснення стратегічного аналізу, що полягає в порівнянні мети і завдань з результатами аналізу зовнішнього бізнес-середовища, виявленні і усуненні відхилень між ними, а також у формування альтернативних стратегій – варіантів (або напрямів) стратегічного розвитку підприємства.

На четвертому етапі будуються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш ймовірний) і оцінюється вплив кожного з них на сформовані альтернативні варіанти стратегій. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

П'ятий етап передбачає здійснення вибору найбільш привабливої стратегії зі всіх альтернативних варіантів.

На шостому етапі формується остаточний варіант стратегічного плану підприємства.

На сьомому етапі формуються тактичні середньострокові плани на базі розробленого стратегічного плану підприємства.

Восьмий етап містить розробку оперативних планів та проектів, на чому процес стратегічного планування завершується.

Потім починається процес реалізації стратегічного плану або процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії, але і її практичну оцінку, контроль за виконанням і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними.

Зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес.

В основі всього процесу розробки стратегії лежать основні принципи організації. Їх використання дозволяє забезпечити чутку цільову орієнтацію процесу, ефективність реалізації та упорядкованість на всіх стадіях реалізації.

До загальних принципів раціональної організації процесів можна також віднести:

– пропорціональність;
– безперервність;
– паралельність;
– спеціалізація;
– універсальність;
– оперативність;
– гнучкість;
– інформативність тощо.

Разом з загальнонауковими принципами організації можна виокремити специфічні та ситуаційні, які в тій чи іншій мірі необхідно використовувати, для того щоб досягти максимально можливого рівня ефективності для діяч сих в даних момент економічних умов.

Таким чином, для реалізації фінансово-економічної стратегії підприємства необхідно [13]:

– адаптувати систему до зовнішнього середовища;
– ранжувати показники, завдання та інші фактор за їх важливістю та ефективністю для раціонального розподілу ресурсів та забезпечення пропорціональності компонентів системи;

– забезпечити зіставлення управлінських рішень по рівню якості, об’єму, ступеню невизначеності ситуації;

– забезпечити сприйнятливість управління до змін у зовнішньому середовищі та в структурі системи;

– стимулювати досягнення запланованих результатів;

– забезпечувати прямоточність, пропорціональність та безперервність як управлінських так і виробничих процесів підприємства;

– забезпечити раціональне поєднання різних методів управління персоналом.

Заходи щодо реалізації фінансово-економічної стратегії підприємства наведено на рис. 1.6.

Для забезпечення якості виходу системи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою на «відмінно», для початку необхідно забезпечити на «відмінно» якість планів, а потім – на тому рівні якість процесів по їх реалізації.

До кола питань по організації реалізації стратегічних планів входять розробка, узгодження та затвердження програми заходів, організація обліку та контролю їх виконання, мотивація виконання планів в установленні терміни, необхідної якості та з оптимальними затратами.

Мотивація супроводжує всі види діяльності по розробці та реалізації стратегічних планів: розробку самої концепції, інформаційне забезпечення, дослідження ринку, стимулювання підвищення конкурентоспроможності фірми, організація розробки стратегії підприємства.

Засоби мотивації по кожному напряму можна розподілити на два основних види:

– оплата всіх витрат по вирішенню поставлених завдань, наприклад, оплата маркетингових досліджень;

– додаткова оплата чи преміювання співробітників будь-яких підрозділів підприємства, що задіяні в реалізації стратегічних цілей.

Рисунок 1.6 – Заходи щодо реалізації фінансово-економічної стратегії підприємства

Завершальним етапом стратегічного управління є контроль за процесом реалізації стратегії. Контроль необхідний для виявлення проблем раніше, ніж вони набудуть загрожуючого характеру.

В теорії управління контроль розглядається як покроковий процес, що складається з наступних елементів [14]:

– визначення параметрів, котрі підлягають оцінці, іншими словами – сфер контролю;

– розробка стандартів чи точного визначення цілей, котрі повинні бути досягнуті в певний термін. Відповідно стандарти, як використовуються для оцінки процесу реалізації стратегії, представляють собою деталізацію стратегічних цілей. Очевидно що, більш легко установлювати стандарти для кількісно вимірюваних величин (обсяг продажів, прибуток тощо). В системі контролю стандарти розробляються не тільки для оцінки кінцевих, але і для проміжних результатів. На даному етапі установлюються також величина допустимого відхилення від стандарту;

– оцінка результатів функціонування за певний проміжок часу;

– зіставлення фактичних результатів функціонування з установленими стандартами. На цьому етапі вирішуються також питання: чи виявлені відхилення є допустимими;

– вироблення корегуючого впливу в випадку, якщо відхилення є більшими за допустимий рівень, тобто виявлення причин відхилення та їх усунення.

При цьому слід зазначити, що навіть коли підприємство дотримується плану, воно стикається з певними труднощами. Можна сказати, що найчастіше підприємство, під час реалізації корпоративної стратегії стикається з труднощами через такі причини [15, 16]:

– ігнорування на стадії розробки можливих труднощів реалізації стратегії;

– неконтрольовані внутрішні чинники впливу та зміни в оточенні підприємства;

– неясна постановка цілей, низька підготовленість, недостатня відповідальність та компетентність менеджерів;

– слабка координація діяльності за реалізацією поставлених заходів;

– помилки в виборі відповідальних осіб;

– брак знань в тій чи іншій сфері діяльності, брак знань співробітників;

– неправильне розуміння зі сторони оперативного керівництва загальної стратегії підприємства;

– відсутність підтримки та відкрита протидія зацікавлених облич запланованим змінам;

– слабка інформаційна база;

– низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками для оцінки успішності реалізації стратегії;

– неправильний розподіл ресурсів.

Таким чином, стратегія економічної безпеки займає все більше значимі позиції в загальній стратегії управління підприємством і заслугою тому є досить жорсткі умови ведення бізнесу на сьогодні.

Стратегія фінансово-економічної безпеки – це розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей підприємства, зокрема забезпечення фінансової та економічної безпеки, а також планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища та адаптації до нього, для захисту цього підприємства від впливу загроз, ризиків і досягнення нормального та безпечного його функціонування [16].

Стратегія економічної безпеки розробляється шляхом реалізації етапів стратегічного планування з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Контроль за виконанням реалізації стратегії є чи не

найголовнішим завданням. Правильно організована система оцінки та контролю через механізм зворотного зв’язку і забезпечує інформацією не тільки процес реалізації стратегічних планів, а й першочергову розробку стратегії підприємства.

1.3 Загрози фінансово-економічній безпеці підприємства в системі стратегічного управління

Економічна ситуація, що склалася в Україні, характеризується негативним потужним впливом світової фінансової кризи. Це вимагає розробки та реалізації відповідних заходів у стратегії сталого розвитку підприємств з метою мінімізації впливу внутрішніх і зовнішніх загроз фінансово-економічній безпеці підприємств.

З огляду на взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми загрозами і формуванням економічної безпеки промислових підприємств, необхідно забезпечити пошук шляхів мінімізації цих загроз та розробку основних методів запобігання внутрішнім загрозам, що будуть спрямовані на підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.

На сьогоднішній день для більшості вітчизняних підприємств гостро постає проблема формування системи економічної безпеки, функціонування якої здатне забезпечити зниження рівня загроз в основних сферах фінансово-економічної діяльності.

Якщо звернутися до понятійно-термінологічного апарату, то слід зазначити, що у Законі України «Про національну безпеку України» наведено такі визначення [25]:

– «державна безпека – захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності і демократичного конституційного ладу та інших життєво важливих національних інтересів від реальних і потенційних загроз невоєнного характеру;

– національна безпека України – захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз;

– національні інтереси України – життєво важливі інтереси людини, суспільства і держави, реалізація яких забезпечує державний суверенітет України, її прогресивний демократичний розвиток, а також безпечні умови життєдіяльності і добробут її громадян;

– Стратегія національної безпеки України – документ, що визначає актуальні загрози національній безпеці України та відповідні цілі, завдання, механізми захисту національних інтересів України та є основою для планування і реалізації державної політики у сфері національної безпеки;

– воєнна безпека – захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності і демократичного конституційного ладу та інших життєво важливих національних інтересів від воєнних загроз».

Слід зазначити, що якщо просто за змістом підставити поняття «загроза» і «життєво важливі інтереси» в первинне визначення безпеки, то вийде, що «безпека є стан, в якому забезпечені існування і можливості прогресивного розвитку».

Визначення безпеки свідчить про ідеологію, що закладається в теорію безпеки і потім втілюється на практиці на всіх рівнях управління.

Аналіз наукових джерел свідчить про достатню кількість визначень, як безпеки, так і економічної безпеки, корпоративної економічної безпеки підприємств. Кожне з наведених визначень, має право на існування і є, по

суті, найбільш концентрованим вираженням поглядів кожного автора на поняття безпеки, а також на забезпеченню економічної безпеки.

Проблематика забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання знайшла відображення у наукових працях багатьох авторів: Г. В. Козаченко, В. В. Мартиненко, Є. І. Овчаренко, І. П. Фоміченко, С. М. Ілляшенка, П. Я. Кравчука, В. Я. Нусінова, В. І. Франчука, І. І. Цигилика [26-34].

При цьому багато уваги приділяється дослідженню питань забезпечення економічної безпеки підприємства. Серед зарубіжних учених проблему економічної безпеки підприємства досліджують: М.А. Бєндіков [35], Є.А. Олейников [36], В. Шликов [37], В.І. Ярочкін [38] та інші.

Теоретичне значення досліджень в області системи забезпечення економічної безпеки підприємства мають розробки таких вчених: С. М. Ілляшенко [30], О. Б. Злотенко, Є. М. Рудніченко [39], Г.В. Козаченко, О. М. Ляшенко, В. П. Пономарьов [40], Р. А. Лізут [41].

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що на сьогодні немає універсального підходу до визначення поняття «економічна безпека підприємства».

Особливої уваги потребує дослідження системи корпоративної безпеки підприємства та ідентифікації небезпек, що виникають у процесі управління підприємством.

У сучасній науковій літературі спостерігаються різні інтерпретації поняття «корпоративна економічна безпека», що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення понятійного апарату безпечного функціонування суб'єктів господарювання.

Питання корпоративної економічної безпеки підприємства, у тому числі стратегічної орієнтації, активно вивчаються багатьма авторами, серед

яких: С. М. Ілляшенко [30], В. І. Франчук [33], І. І. Цигилик [34], Ю. Ю. Копча [42], Р. А. Лізут [43].

Результати проведених досліджень дозволяють зробити висновок, що фінансово-економічна безпека підприємства передбачає захищеність від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечуючи при цьому стабільну реалізацію ділових інтересів з контрагентами та цілей основної діяльності підприємства.

Серед методів визначення економічної безпеки підприємства слід виділити два основних:

– метод, заснований на використанні концепцій захисту та загроз;

– метод, що дозволяє уникнути використання поняття загрози у визначенні безпеки, яке ґрунтується на управлінських або економічних концепціях: ефективність, досягнення цілей, функція, розвиток.

При цьому на практиці може бути поєднання або комбінація цих двох методів. Ефективність методів, заснованих на протидії загрозам, повинна бути нижчою, ніж методів, заснованих на підтримці нормального функціонального стану.

У сучасній науковій літературі зустрічаються також терміни: «економічна безпека підприємства», «безпека підприємства», що зазвичай представляють одне і те ж, тобто відбувається ототожнення цих понять.

У межах цього виділяють такі види безпеки: економічна, фінансова, комерційна, інформаційна, кадрова, психологічна, особиста, пожежна тощо [44, 45].

На даний час в літературі використовується багато пов’язаних з безпекою понять: «загроза економічній безпеці» і «загроза комерційній безпеці», що мають подібні значення» [46].

Під ризиком розуміють «діяльність, що здійснюється в умовах невизначеності, навіть невизначеності умов та результатів діяльності, і загроза – це певний негативний розвиток» [46].

Класифікація ризиків у науковій літературі схожа, що доводить, що загрози є вибором (або стадією) розвитку ризику. Література з безпекознавчих дисциплін стосується теми управління ризиками.

Слід зазначити, що деякі категорії загроз фінансово-економічній безпеці є найбільш важливими для практичних цілей, серед яких [44, 45]:

– якщо це можливо (відносне значення);

– співвідношення типового часу до підприємства з моменту виявлення загрози економічній безпеці до моменту пошкодження економіки або неминучої економічної загрози для підприємства та відповідного часу реакції;

– очікувана сума збитку;

– за можливістю настання;

– за ступенем мотивації об'єкта загрози.

При аналізі основних загроз фінансово-економічній безпеці вітчизняних підприємств виділяють такі [47]:

– у порівнянні з підприємцями, які адаптуються до державних установ, державні установи повільніше реагують на зміни умов ведення бізнесу;

– недостатня діяльність у національній структурі бізнесу, нездатність брати участь у формуванні національної політики та процесі прийняття рішень, а також низька якість національної системи управління безпекою підприємництва в галузі управління економікою;

– нестача праці та тіньова зайнятість;

– поширення рейдів через національну адміністрацію як механізм захоплення влади у підприємств;

– нерегламентована приватизація, що призводить до незаконного привласнення великих обсягів ресурсів без великих витрат, а також до спроб перерозподілу майна злочинним шляхом.

Можливі загрози фінансово-економічній безпеці вітчизняних підприємств наведено на рис. 1.7.

Рисунок 1.7 – Можливі загрози фінансово-економічній безпеці вітчизняних підприємств

На думку багатьох науковців, корпоративна економічна безпека передбачає забезпечення ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам та створення умов для стабільної роботи його основних елементів.

Фінансово-економічна безпека підприємства містить кілька концепцій, положень та систем: це ефективний процес виробництва та реалізації продукції, надання фінансових ресурсів, захисту комерційної таємниці, проведення внутрішньої роботи з працівниками для запобігання несприятливих подій, а також внутрішньої контррозвідки та офіційних розслідувань. Сигнали та факти про загрози безпеці, а також інформація та аналіз працюють задля безпеки та, зрештою, технічного та фізичного захисту підприємств, організацій та установ.

Слід додати що корпоративна безпека аналогічно спрямована на забезпечення захисту майнових прав власників бізнесу, а також забезпечує такі захисні системи та заходи: контролює власника компанії, запобігає конфліктам із співвласниками, управляє механізмом захисту у випадку прав власника.

Метою фінансово-економічної безпеки підприємства є забезпечення її стійкої та основної функції в сучасних умовах та створення потужного потенціалу для сталого розвитку та зростання підприємства у майбутньому.

Необхідно зазначити, що сталий розвиток – це «концепція корпоративної сили та надійності, відображена у прийнятій стратегічній моделі. Стійкості та економічній безпеці загрожують ті самі фактори. Втрата гнучкості, тобто вихід із прийнятої стратегічної системи, вже вказує на те, що існує лише загрози економічній безпеці компанії. Певною мірою негативні явища в роботі компанії нагадують дестабілізацію її стану, не загрожуючи фінансово-економічній безпеці. Однак ці незаконні дії досягли певного рівня і стали загрозою фінансово-економічній безпеці.

Також фінансово-економічну безпеку можна розглядати як економічний стан підприємства, який може забезпечити надійний захист від зовнішніх та внутрішніх факторів, що загрожують його функціонуванню та виживанню, та економічно стабільну можливість працювати в режимі відповідно до стратегічного плану» [48].

У свою чергу, «стратегічний план фінансово-економічної безпеки має бути розроблений у відповідному документі. Для того, щоб динамічно коригувати стратегічний план економічної безпеки підприємства, необхідно періодично здійснювати відповідні оцінки та прогнози стану фінансово-економічної безпеки» [40].

Кожна компанія формулює свою власну довгострокову стратегію підвищення рівня фінансово-економічної безпеки.

Процедура може включати інші види діяльності, залежно від критеріїв суб'єкта господарювання. Після відповідного обговорення та узгодження довгостроковий план формування стратегії економічної безпеки компанії на високому рівні затверджений керівником компанії, і він є обов'язковим для всіх робітників, пов'язаних з цим. Добре продуманий стратегічний план сприяє стабільній роботі підприємства та забезпечує його високу економічну безпеку.

Такий довгостроковий план повинен підтримуватися відповідними матеріальними та фінансовими ресурсами. Зазвичай контроль над підприємством здійснює заступник відповідального за підприємство [50]. «Стратегічний розвиток можна пояснити як процес вдосконалення корпоративної діяльності, спрямованої на більш ефективне функціонування та досягнення цілей у довгостроковій перспективі. Це перехід для підприємства на більш високий рівень розвитку» [50].

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА СТРАТЕГІЧНИХ НЕБЕЗПЕК ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕМП»

2.1 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства здійснено з використанням даних його фінансової звітності (форма 1, форма 2) та інших внутрішніх документів.

Інформаційно-методичною основою проведених досліджень були наукові праці в галузі економіки підприємства, економічного і фінансового аналізу, економічної діагностики діяльності підприємства [51-57].

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Темп» за 2018-2019 рр. наведені у таблиці 2.1.

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна констатувати, що сума чистого доходу від реалізації продукції збільшилася у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 16,2 % і склала 12548 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 12,2% у 2019 р. і склала 9585 тис. грн.

Сума валового прибутку у 2019 р. склала 2963 тис. грн, що на 31,34 % більше ніж у 2018 р.

Сума чистого прибутку у 2019 р. склала 2429,6 тис. грн.

Рентабельність продукції у 2019 р. склала 30,9 %, що на 4,5 % більше рівня попереднього року. Таке підвищення відбулося за рахунок підвищення цін на продукцію, що виробляється.

На рис. 2.1. наведена динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Темп» за 2018-2019 рр.

Показник	Факт 2018 р.	Факт 2019 р.	Абсолютне відхилення (+; -)	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	10800	12548	1748,0	16,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	8545	9585	1040,0	12,2
Валовий прибуток, тис. грн	2255	2963	708,0	31,4
Чистий прибуток, тис. грн	1849,1	2429,6	580,6	31,4
Рентабельність продукції, %	26,3	30,9	4,5	-
Статутний капітал, тис. грн	50,5	60,4	9,9	19,6
Дебіторська заборгованість, тис. грн	215,7	265,6	49,9	23,1
Кредиторська заборгованість, тис. грн	500,4	450,2	-50,2	-10,0

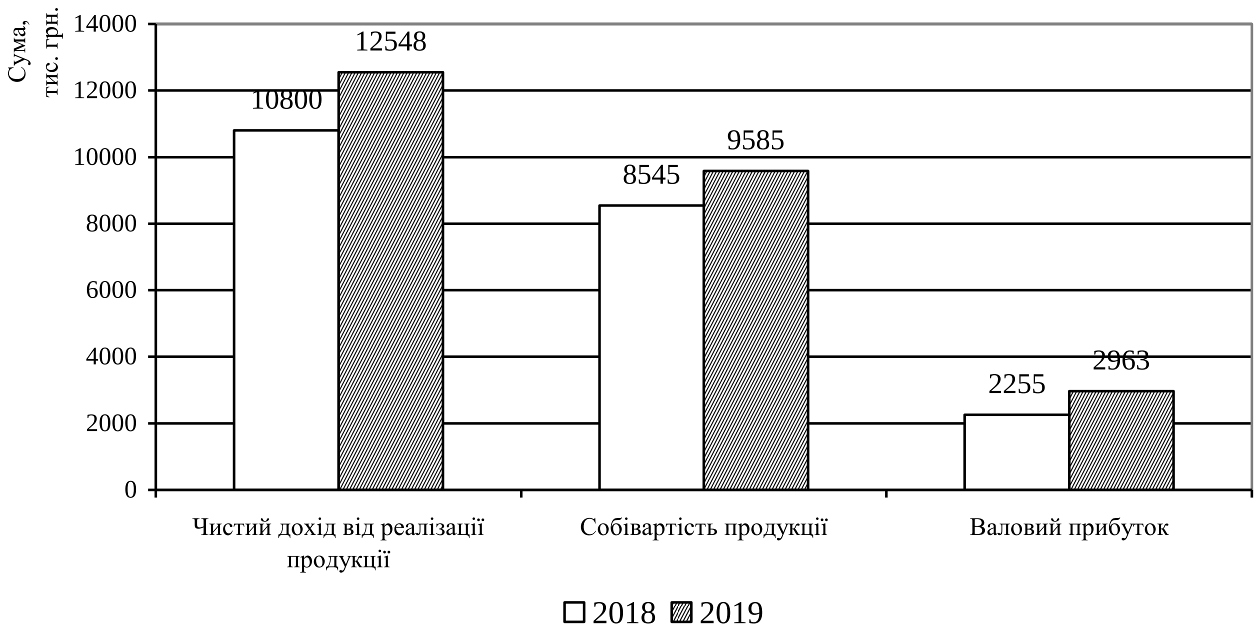

Рисунок 2.1 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Темп» за 2018-2019 рр.

Розмір статутного капіталу підприємства склав у 2019 р. 60,4 тис. грн., що вище рівня 2018 р. на 19,6%.

Динаміка сум дебіторської та кредиторської заборгованостей за 2018-2019 рр. представлена на рис. 2.2.

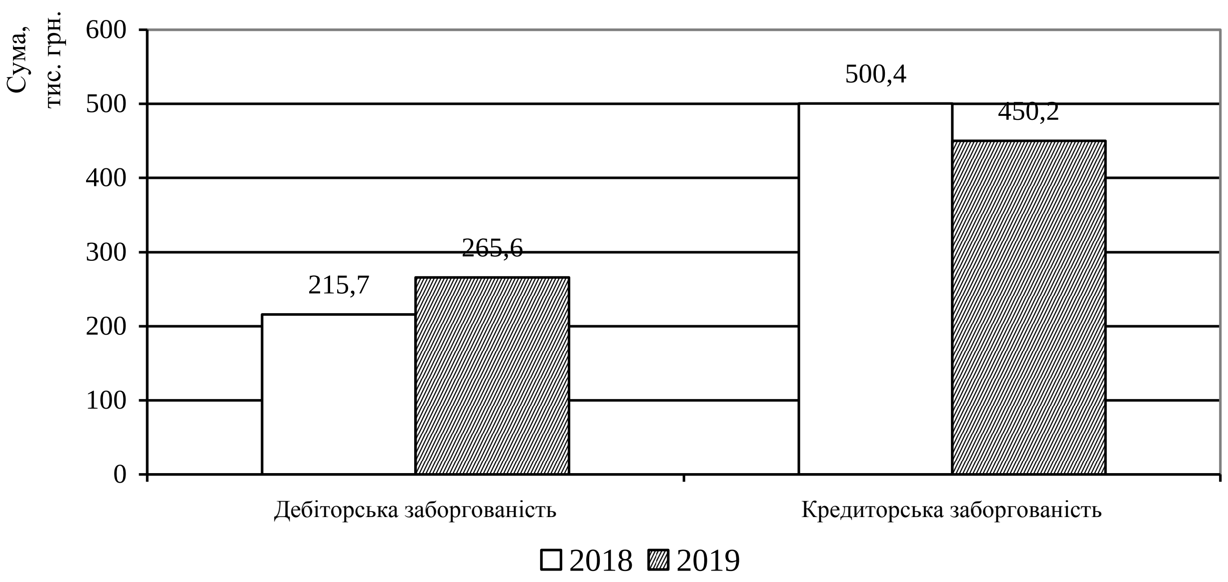

Рисунок 2.2 – Динаміка сум дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства

Сума дебіторської заборгованості підприємства у 2019 р. склала 265,6 тис. грн, проти рівня 2018 р. (215,7 тис. грн). Збільшення відбулося на 49,9 тис. грн, що склало 23,1 %. Збільшення відбулося за рахунок невчасної оплати споживачами за реалізовану продукцію.

Сума кредиторської заборгованості, навпаки, зменшилася порівняно з 2018 р. на 50,2 тис. грн (або на 10,0%) і склала 450,2 тис. грн.

Склад і структура витрат підприємства у досліджуваному періоді наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Склад і структура витрат підприємства за 2018-2019 рр., тис. грн

Показник	Факт 2018 р.		Факт 2019 р.		Відхилення	
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	абсол.	відносне, %
Матеріальні затрати	2136,25	25,0	2875,5	30,0	739,3	34,6
Витрати на оплату праці	1538,1	18,0	1917	20,0	378,9	24,6
Відрахування на соціальні заходи	256,35	3,0	431,325	4,5	175,0	68,3
Амортизація	256,35	3,0	479,25	5,0	222,9	87,0
Інші операційні витрати	4357,95	51,0	3881,93	40,5	-476,0	-10,9
Разом	8545	100,0	9585	100,0	1040,0	12,2

Графічно динаміку та структуру витрат підприємства наведено на рис. 2.3 і 2.4.

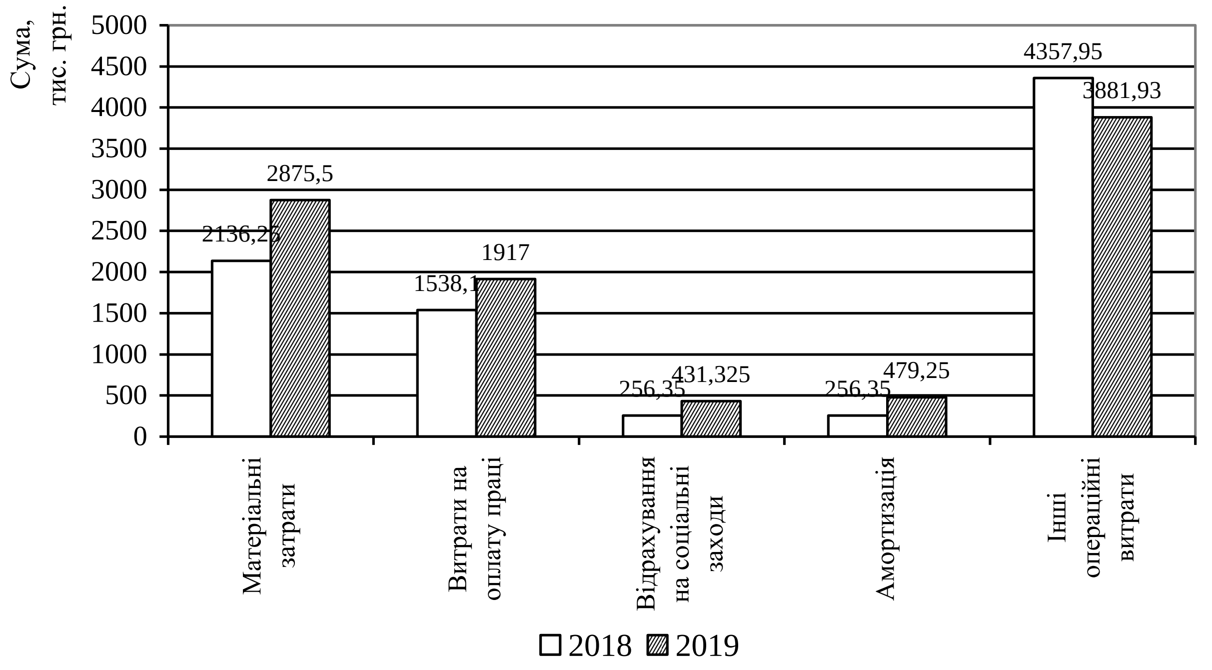

Рисунок 2.3 – Динаміка витрат підприємства за економічними елементами

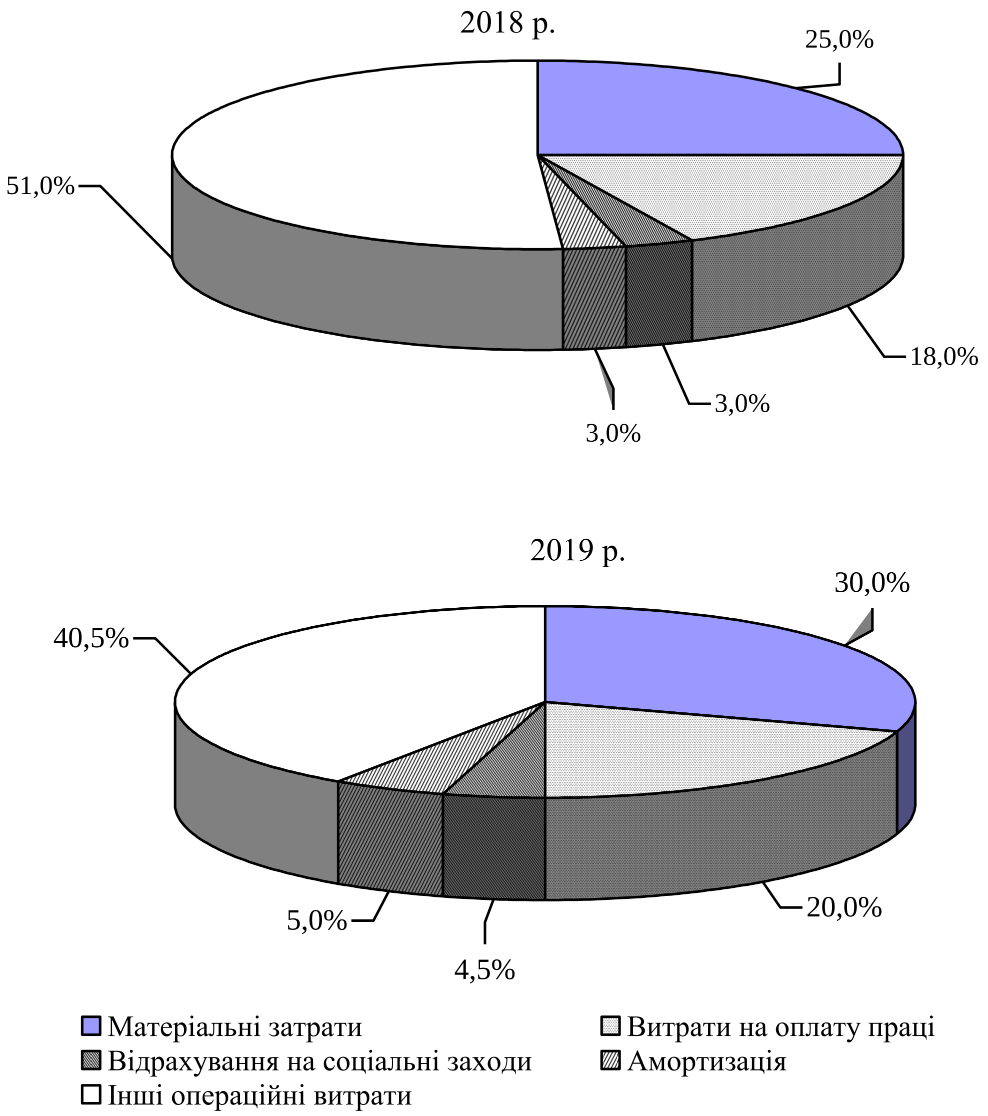

Рисунок 2.4 – Структура витрат підприємства за економічними елементами.

Найбільша питома вага у структурі витрат у 2019 р. припадала на інші операційні витрати, яка складала 40,5 % проти 51,0 % у 2018 р.

Також відбулося збільшення питомої ваги матеріальних витрат у 2019 р. на 5 %. Частка матеріальних витрат у 2019 р. склала 30 % від загальної суми операційних витрат.

У результаті проведеного аналізу можна зазначити, що найбільша питома вага у структурі витрат підприємства припадає на «Матеріальні

витрати» та «Інші операційні витрати». Найменша частка витрат припадає на елемент «Відрахування на соціальні заходи», яка склала у 2019 р. 4,5 %.

Таким чином, можна зробити висновок про задовільні результати фінансово-господарської діяльності підприємства в аналізованому періоді. Це підтверджує позитивна динаміка основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.

2.2 Аналіз стратегічних небезпек діяльності підприємства

Розвиток підприємства і стабільність його функціонування в межах поставленої стратегічної мети і завдань залежить від рівня фінансово-економічної безпеки на підприємстві.

Фінансово-економічна безпека підприємства – це оптимальна взаємодія між собою корпоративних ресурсів, які забезпечують підприємницьку можливість виконання поставлених завдань та досягнення заданих високих кінцевих результатів.

На практиці можна виділити три основних рівня фінансово-економічної безпеки на підприємстві:

– поточний;

– тактичний;

– стратегічний.

Характеристика рівнів фінансово-економічної безпеки підприємства наведена у таблиці 2.3.

Рівень поточної безпеки підприємства – це відсутність загроз, що здатні призвести до банкрутства підприємства в короткостроковій перспективі (до 1 року).

Таблиця 2.3 – Характеристика рівнів фінансово-економічної безпеки підприємства

Рівень фінансово-економічної безпеки підприємства	Характеристика
Поточний	Відсутність загроз, що здатні призвести до банкрутства підприємства в короткостроковій перспективі (до 1 року)
Тактичний	Здатність підприємства до відтворення та ефективного використання ресурсів в процесі основної діяльності
Стратегічний	Здатність підприємства до подальшого успішного розвитку в довгостроковій перспективі, що обумовлене наявністю відповідного економічного потенціалу

Тактична безпека підприємства характеризується здатністю підприємства до відтворення та ефективного використання ресурсів в процесі основної діяльності.

Рівень стратегічної безпеки підприємства передбачає здатність підприємства до подальшого успішного розвитку в довгостроковій перспективі, що обумовлене наявністю відповідного економічного потенціалу.

Заходи зі стратегічної безпеки є однією зі складових стратегічного управління на підприємстві.

Стратегічне управління представляє собою комплекс стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток підприємства, а також конкретних дій, що забезпечують швидке реагування

підприємства на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляд цілей та вибір нового напряму розвитку.

Будь-яке підприємство здійснює свою діяльність у зовнішньому середовищі, яке має прямий та опосередкований вплив на нього.

Зовнішнє середовище представляє собою умови, що впливають на підприємство, знаходяться за його межами. Вплив середовища на підприємство є постійним, динамічним та важко передбачуваним. Все це спричиняє певні загрози та перешкоди як поточній, так і перспективній діяльності підприємства, що є стратегічними небезпеками.

Вчасне передбачення, ліквідація або мінімізація виявлених перешкод і загроз зовнішнього бізнес-середовища є одним з найважливіших завдань стратегічної безпеки підприємства.

До зовнішніх стратегічних небезпек фінансово-економічної безпеки підприємства на рівні макросередовища відносять [19]:

– загальноекономічна ситуація в регіоні та країні;
– криза;
– нестабільність нормативно-правової бази;
– нестабільність політики уряду;
– інфляція;
– нестабільність валютної політики держави;
– природні катаклізми.

На рівні мікросередовища до зовнішніх стратегічних небезпек фінансово-економічної безпеки підприємства відносяться:

– низький рівень інвестиційної активності в країні та регіоні;
– несприятливі умови кредитування підприємств;
– підвищення відсоткових ставок за кредитами;
– недобросовісна конкуренція на ринку;

– посилення криміногенної ситуації в регіоні;

– рейдерство;

– поширення кримінальних і фінансових злочинів у фінансово-кредитній сфері.

Підприємство також має внутрішні загрози окрім виявлених зовнішніх стратегічних небезпек, що впливають на його фінансово-економічну безпеку.

До внутрішніх стратегічних небезпек фінансово-економічній безпеці підприємства можна віднести:

– невірно обраний довгостроковий курс розвитку підприємства;

– помилки при складанні стратегічних планів;

– недостатні маркетингові дослідження ринку та споживачів;

– низький рівень кваліфікації персоналу;

– слабке технічне озброєння підприємства;

– відсутність інноваційної діяльності;

– невиконання контрактів та договірних зобов’язань;

– відсутність планування діяльності підприємства в надзвичайних ситуаціях.

Система фінансово-економічної безпеки має прямий причинно-наслідковий зв'язок з системою стратегічного управління на підприємстві. Система стратегічного управління визначає місію, бачення, цілі та цінності підприємства, забезпечує здійснення процесу стратегічного планування, а система економічної безпеки дозволяє визначити стратегічні небезпеки підприємства.

З метою виявлення стратегічних небезпек використовують метод постійного моніторингу середовища функціонування підприємства, що входить одночасно до функціональних обов’язків відділів стратегічного управління та економічної безпеки.

До основних завдань моніторингу стратегічних небезпек можна віднести [22]:

– моніторинг виконання показників стратегічних цілей;

– моніторинг впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства на процес реалізації стратегії.

Практичне використання методів системного аналізу дозволяє прийняти вчасно управлінські рішення щодо усунення стратегічних небезпек підприємства.

До основних завдань системного аналізу стратегічних небезпек фахівці відносять [3]:

– контроль та аналіз виконання показників стратегічних цілей;

– системний аналіз результатів моніторингу впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ;

– підготовка варіантів управлінських рішень стосовно стратегічних змін.

На основі результатів проведеного системного аналізу стратегічних небезпек підприємства приймаються відповідні управлінські рішення щодо мінімізації їх впливу на підприємство або повної ліквідації.

З цією метою використовують метод «мозкового штурму». До проведення «мозкового штурму» залучаються провідні фахівці як відділів стратегічного управління та економічної безпеки, так і інших структурних підрозділів підприємства. Це забезпечить колегіальне прийняття управлінських рішень і подолання (або хоча б зменшення впливу) стратегічних небезпек на підприємстві. Правильно організована система економічної безпеки сприятиме виконанню стратегічних планів на підприємстві.

Постійний моніторинг і системний аналіз стратегічних небезпек підприємства є запорукою його подальшого успішного розвитку в ринкових умовах господарювання.

Слід зазначити, що подальше стабільне функціонування підприємства в сучасних умовах неможливе без забезпечення безпеки як всередині підприємства, так і поза його межами у зовнішньому середовищі.

3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ТЕМП»

3.1 Розробка механізму стабілізації системи економічної безпеки підприємства

Проблема забезпечення економічної безпеки підприємства досліджується багатьма науковцями [69-71]. Однак одним з невирішених питань залишається формування стратегій економічної безпеки підприємства.

Зміни у впливі зовнішніх та внутрішніх факторів підприємства, загроза окремого суб'єкта господарювання інтересам підприємства, високі фінансові ризики та інші фактори, що характеризують нестабільність підприємства, невизначеність функціонування та розвитку, – все це має потребу у моніторингу економічної безпеки підприємства.

Одна з найважливіших умов забезпечення ефективності розвитку підприємства – це стабілізація економічної безпеки підприємства.

Механізм формування стратегії стабільності корпоративної системи економічної безпеки містить такі елементи (рис. 3.1):

- визначення рівня економічної безпеки підприємства;
- визначення основних напрямів стабільності системи економічної безпеки на основі аналізу негативних відхилень;
- розробка заходів щодо забезпечення системи економічної безпеки;
- реалізація заходів для усунення відхилень та стабілізація економічної безпеки підприємства.

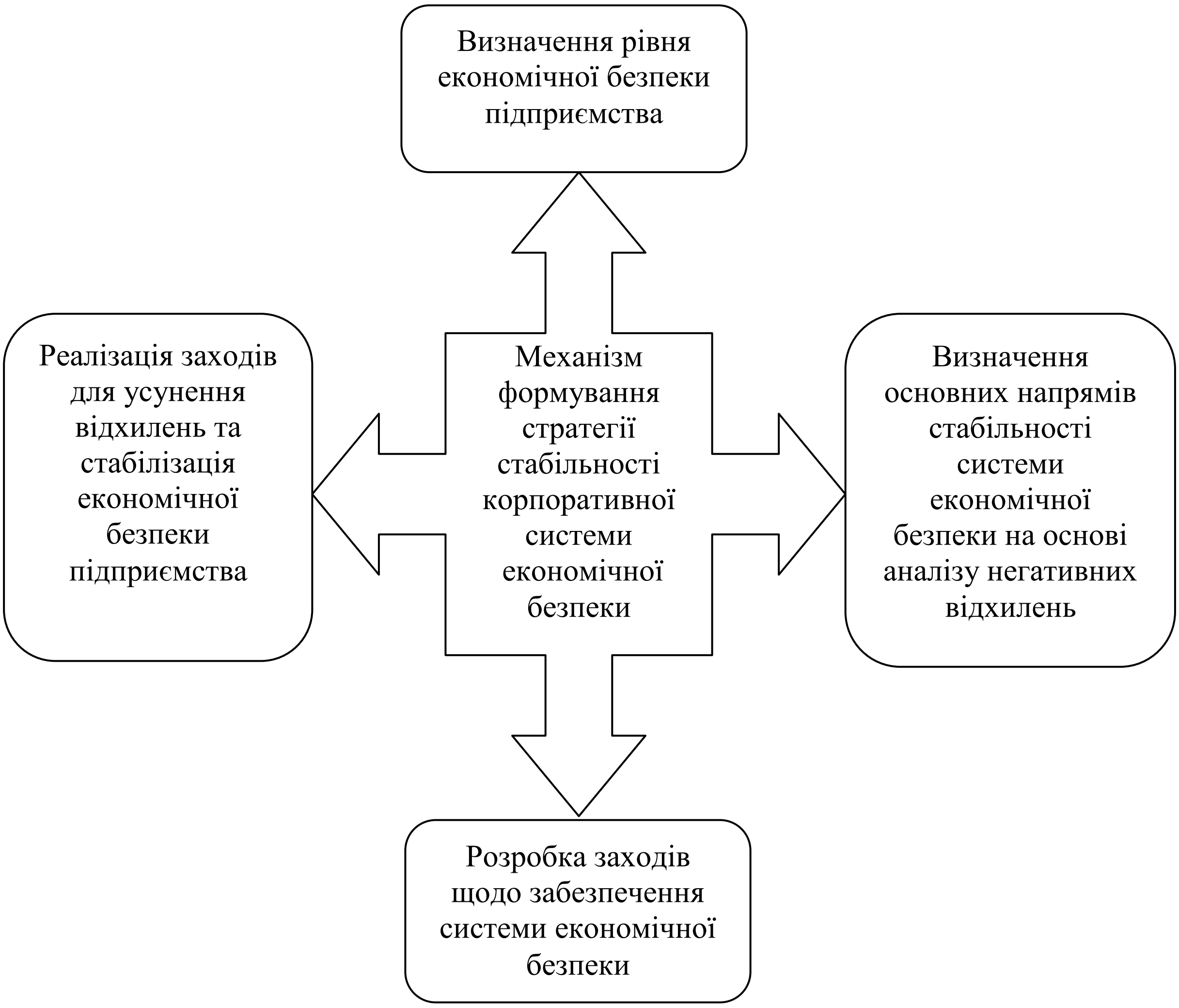

Рисунок 3.1 – Елементи механізму формування стратегії стабільності корпоративної системи економічної безпеки [70]

У наукових джерелах виділяють кілька стадій життєвого циклу підприємства [69]:

– зародження;
– зростання;
– зрілості;
– занепад.

На кожному із зазначених етапів перед підприємством стоять певні цілі та завдання, пов’язані з досягненням цих цілей. Після досягнення обраних

цілей визначається важливість певних аспектів економічної діяльності та відстежується її стан за допомогою відповідних економічних показників.

На різних етапах життєвого циклу значення окремих сфер у загальній стратегії стабілізації економічної безпеки визначається допустимим граничним значенням стану економічної безпеки підприємства.

Автором Л.О. Чаговець [70] виділено три основні класи (зони) стану економічної безпеки підприємства:

– високий;
– середній;
– низький.

«За кожним з них сформовано відповідні напрями стабілізації системи економічної безпеки підприємства. Наведемо основні набори стратегій стабілізації фінансової складової економічної безпеки підприємства» (табл. 3.1).

Сучасні методи порівняльного фінансового аналізу можуть бути використані для формування комплексу заходів для стабілізації системи економічної безпеки, їх оцінки та визначення їх пріоритетів: аналіз сценаріїв, аналіз чутливості, методи дерева рішень, методи лінійного програмування, моделювання, експертна оцінка тощо.

Нестабільні умови функціонування підприємства призводять до багатьох відхилень у фактичних результатах реалізації заходів, щоб зберегти стабільність економічної безпеки підприємства від запланованих заходів. При цьому відхилення можуть бути проаналізовані в результаті заходів щодо стабілізації економічної безпеки підприємства. Відхиленням можна вважати різницю між фактичними результатами та запланованими результатами [71].

Відхилення не обов'язково пов'язані із загрозою економічній безпеці підприємства, тому зміна буде позитивною.

Таблиця 3.1 – Розподілення напрямів стабілізації за класами економічної безпеки підприємства (за Л.О. Чаговець) [70]

Клас економічної безпеки підприємства відповідно до рівня	Напрями стабілізації економічної безпеки підприємства
Високий клас Рівень [0,64;1]	Незмінні внутрішні організаційні параметри фінансової діяльності або неістотні стратегічні зміни – удосконалення окремих внутрішніх організаційних параметрів фінансової діяльності підприємства
Середній клас Рівень [0,36;0,64]	Помірні стратегічні зміни фінансової діяльності, що характеризуються появою нових структурних підрозділів в організаційній структурі. Управління фінансовою діяльністю: використання низки нових методів аналізу, планування контролю ЕБП, заходи щодо підвищення рівня кваліфікації працюючих фінансових менеджерів, розширення сфери бухгалтерського обліку і фінансової звітності, посилення системи стимулювання фінансових менеджерів
Низький клас Рівень [0; 0,36)	Повна перебудова організаційної структури управління фінансовою діяльністю, впровадження управлінського обліку усіх основних стратегічних показників фінансової діяльності, залучення значної кількості нових кваліфікованих фінансових менеджерів і впровадження нової системи матеріального стимулювання

На думку О.Л. Чаговець «особливий інтерес, з погляду аналізу відхилень, являють сценарії, що відповідають випадку виникнення проблем, які не були враховані як ризики. Причиною цього може бути, наприклад, нетиповість ситуації або «втрата» ризику внаслідок недоліку кваліфікації.

У результаті аналізу причин і наслідків може з'явитися таке рішення, за яким для визначених категорій заходів взагалі недоцільно глибоко займатися управлінням ризиками, а досить просто вирішувати проблеми під час їх виникнення, у той час, як для інших заходів, навпаки, необхідно різко посилити роботу з ризиками. Ризики, проблеми, зміни тісно пов'язані між собою і повинні бути розглянуті в межах єдиного управління відхиленнями» [70].

Можна виділити три стадії управління відхиленнями:

– управління ризиками;

– управління проблемами;

– управління змінами.

Всі ці стадії взаємопов’язані.

Необхідно зазначити, що існують доволі великі взаємозв'язки між цими стадіями управління, і врахування цього факту дасть змогу забезпечити можливість стратегічного контролю та аналізу відхилень як окремого питання, так і в масштабах підприємства загалом.

Обставини, за яких буде управління відхиленнями, значною мірою залежатимуть від стратегії, прийнятої для подолання ризиків (фаза 1). Для загальної оцінки ризиків О. Л. Чаговець пропонує використовувати ступінь ризику (табл. 3.2) [70].

На думку О. Л. Чаговець основними стратегіями роботи з ризиками є:

– запобігання ризику;

– прийняття ризику;

– зниження ризику.

На другому етапі управління відхиленнями (управління проблемами), за ступенем впливу та терміновості визначають проблеми при реалізації стратегічних заходів.

Таблиця 3.2 – Матриця ступеня ризику загрози за О. Л. Чаговець [70]

Вплив загрози	Імовірність настання загрози		
	низька < 20%	середня від 20 до 60%	висока > 60%
Низький – можлива поява проблем, які не призведуть до значних порушень ЕБП	Низька	Середня	Середня
Середній – можливе незначне порушення ЕБП	Низька	Висока	Висока
Сильний – можливе значне порушення ЕБП	Середня	Висока	Критична

На завершальному етапі управління відхиленнями основна увага приділяється зміні заходів:

- результатів роботи та витрат;
- адміністративно-технічних процесів тощо.

До традиційних заходів можна віднести застосування фінансових стимулів або найм більшої кількості підрядників.

У даній роботі запропоновано використати підхід, розроблений О.Л. Чаговець [70].

На рис. 3.2 графічно наведено зони вибору стратегій.

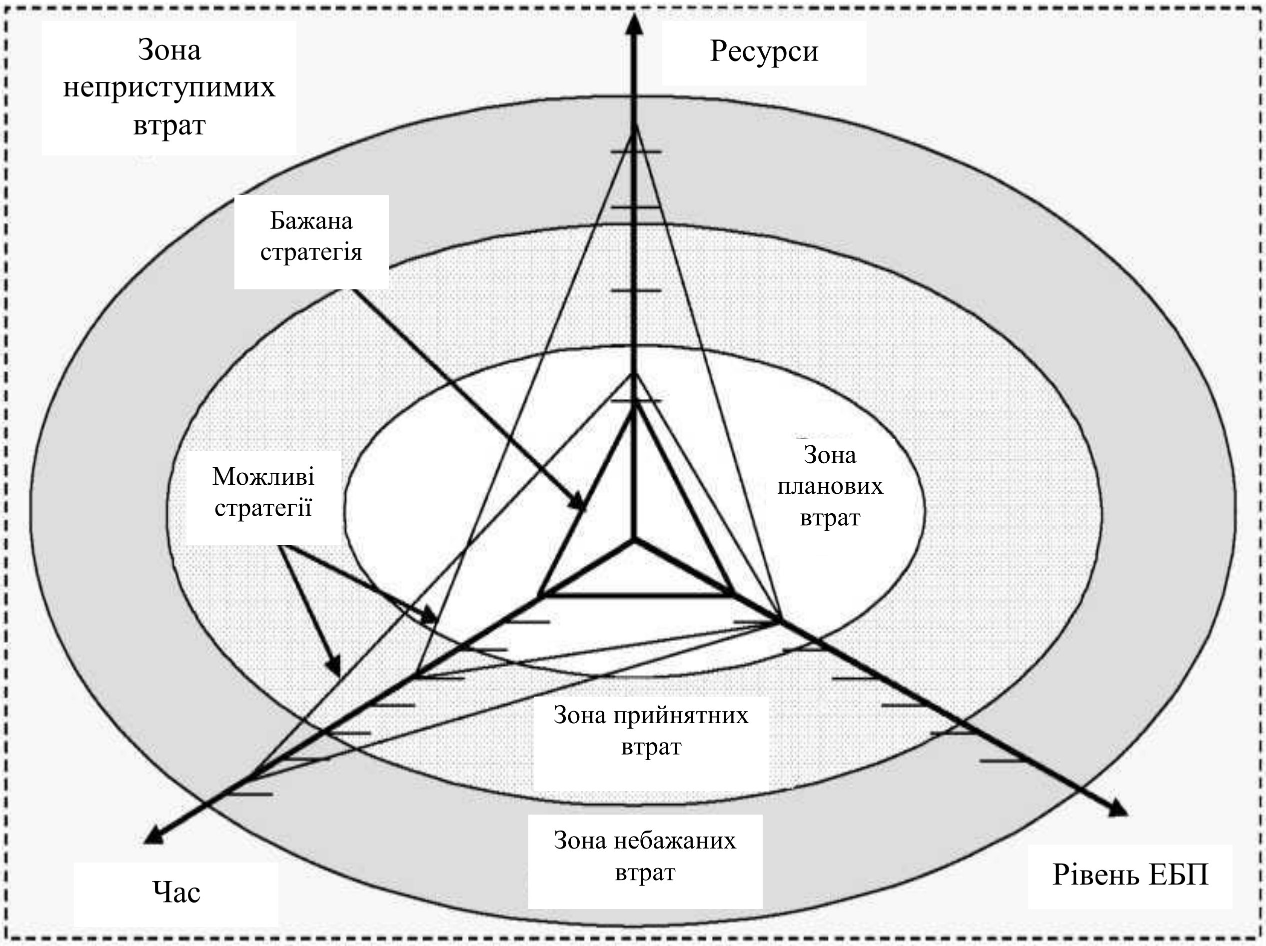

Рисунок 3.2 – Зони вибору стратегій [70]

Відповідно до рис. 3.2, зона вибору стратегій визначається залежно від рівня економічної безпеки підприємства.

Таким чином, у даному дослідженні запропоновано теоретико-методичний підхід до вибору стратегій на підприємстві залежно від рівня його економічної безпеки.

3.2 Концептуальні засади стратегічного управління економічною безпекою підприємства

Небезпека, що виявляється у вигляді загроз, володіє властивістю вражати будь-який об'єкт. У такому контексті особливо актуальними стають проблеми створення дієвих механізмів щодо підвищення економічної безпеки підприємств, оскільки ефективність функціонування останніх, особливо за умов нестабільної економіки, значною мірою визначається надійністю системи управління економічною безпекою підприємства.

Зміни у різних сферах життя впливають на економічні процеси, що вже встоялися, висуваючи на перший план нові цілі, і в першу чергу забезпечення стійкого, безпечного полягання економіки. Крім того прояви невизначеності умов протікання економічних процесів, яка породжує виникнення чинників, можуть як позитивно, так і негативно впливати на стан економіки.

Дослідження у даному напрямі проводилися відомими зарубіжними і вітчизняними науковцями, серед яких В. Забродський, А. Козаченко, Ю. Кім, Н. Кизим, А. Кириченко, Ю. Лисенко, А. Ляшенко, С. Мищенко, Є. Олейников, В. Пономарьов, С. Покропивний, Р. Руденський, В. Тамбовцев, З. Шершньова, Л. Янов та інші.

Достатньо глибоко досліджено у працях вітчизняних і зарубіжних науковців необхідність причини, функції економічної безпеки в умовах трансформаційних процесів, подальшого розвитку набула теорія економічних ризиків у підприємництві, а також теорія антикризового управління підприємством, розроблено загальні підходи до сутності економічної безпеки підприємства [61-77].

У сучасній науковій літературі зустрічаються різні дефініції економічної безпеки підприємства.

Так, В. Забродський трактує економічну безпеку підприємства як сукупність факторів, які визначають стійкість, незалежність, забезпечення економічних інтересів тощо [61].

Визначення безпеки як стану суб'єкта, за якого ймовірність небажаних змін будь-яких якостей суб'єкта, параметрів належного йому майна і зовнішнього середовища, що його оточує, є невеликими (тобто є меншими за певне значення) подано у науковій праці [63].

Автори роботи [64] визначають безпеку як стан і тенденцію розвитку захищеності життєво важливих інтересів соціуму і його структур від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Проте незважаючи на досить широкий спектр досліджень щодо сутності, заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства, деякі здебільшого мають загальнонауковий, методологічний характер, тому вважаємо доцільним подальший розвиток теоретико-прикладних засад управління економічною безпекою підприємств, зокрема розробка системи управління економічною безпекою підприємства в умовах швидко змінюваного середовища.

На основі загальних принципів економічної теорії та вивчення наукових ресурсів проаналізовано сучасний науковий підхід до визначення поняття «економічна безпека підприємства», і зроблено висновок про те, що визначення є неповним без урахування постійного розвитку підприємства.

Під економічною безпекою підприємства слід розуміти стан підприємства, щоб забезпечити найбільш ефективне використання всіх видів ресурсів (логістика, фінанси, людські ресурси, інформація тощо) суб'єкта господарювання в стані постійного розвитку, щоб уникнути, пом'якшити або локалізувати загрози та створити умови для підприємств для створення стабільних та стабільних умов, високої конкурентоспроможності, незалежності та самостійності в поточному та майбутніх періодах.

Під системою економічної безпеки підприємства слід розуміти низку організаційно-управлінських, технічних, технічних, превентивних та маркетингових заходів, спрямованих на кількісне та якісне здійснення захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз [65].

На думку вітчизняних вчених [66], концепція формування та подальшого функціонування корпоративної економічної безпеки базується на розумінні автором сутності корпоративної економічної безпеки.

Концепція системи управління економічною безпекою передбачає, що керівництво компанії має сформувати систему своїх пріоритетних інтересів, визначити інтереси взаємодіючих суб'єктів та вибрати цю форму та метод координації цих інтересів для отримання результатів взаємодії з цими суб'єктами.

Слід зазначити, що при розробці концепції економічної безпеки або управління економічною безпекою вона визначається способом захисту інтересів будь-якого економічного суб'єкта, будь то країна, підприємство, галузь, підприємство чи приватна особа.

Під терміном «методи» слід розуміти в широкому розумінні і не обмежуватись конкретними механізмами. У цьому випадку під методом розуміється система думок і навіть філософія, що складають основу цих механізмів. Концепція повинна орієнтуватися на цілі та завдання безпеки, шляхи та методи досягнення безпеки, які не тільки відповідають поточній економічній ситуації, але й відповідають загальносвітовій тенденції розвитку наукових та соціальних відносин [65].

На рисунку 3.3 представлені основні завдання, що вирішуються в контексті концепції корпоративної економічної безпеки.

Рисунок 3.3 – Основні завдання в контексті концепції економічної безпеки підприємств

Слід звернути увагу на те, що загальна модель передумов нормального економічного розвитку підприємства складається з двох нерозривних, взаємозалежних та взаємодоповнюючих компонентів:

– економічної стабільності;
– стабільності суб’єкта господарювання та його економічної безпеки.

Управління економічною безпекою підприємства – це «низка взаємопов'язаних планів, організацій, повноважень та процесів контролю, які можуть забезпечити економічну безпеку підприємства».

Система економічної безпеки підприємства – це сукупність організаційно-управлінських, технічних, технічних, профілактичних та маркетингових заходів, спрямованих на кількісне та якісне здійснення заходів щодо захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз. Це визначення зберігає складність і багатогранний характер концепції, але не враховує важливості пошуку належного балансу між можливими збитками, що порушують економічні інтереси підприємства, та допустимими витратами на запобігання або зменшення збитків.

Система заходів щодо забезпечення економічної безпеки компанії повинна узгоджуватися з цілями компанії та наявними ресурсами конкретної компанії, місією компанії, основними цілями та низкою заходів щодо забезпечення її економічної безпеки для забезпечення економічної безпеки компанії.

Тільки на основі виявлення інтересів підприємства й їх гармонізації з суб'єктами зовнішнього середовища, що взаємодіють із останнім, можливе забезпечення економічної безпеки. Така гармонізація розглядається як форма активного захисту інтересів підприємства [64].

Система управління економічною безпекою підприємства (рис. 3.4) містить комплекс управлінських, економічних, організаційних, правових, контрольних та стимулюючих заходів для узгодження інтересів підприємства з інтересами зовнішнього бізнес-середовища, при цьому враховуючи особливості підприємства для забезпечення достатнього прибутку для підприємства у стані економічної безпеки [67].

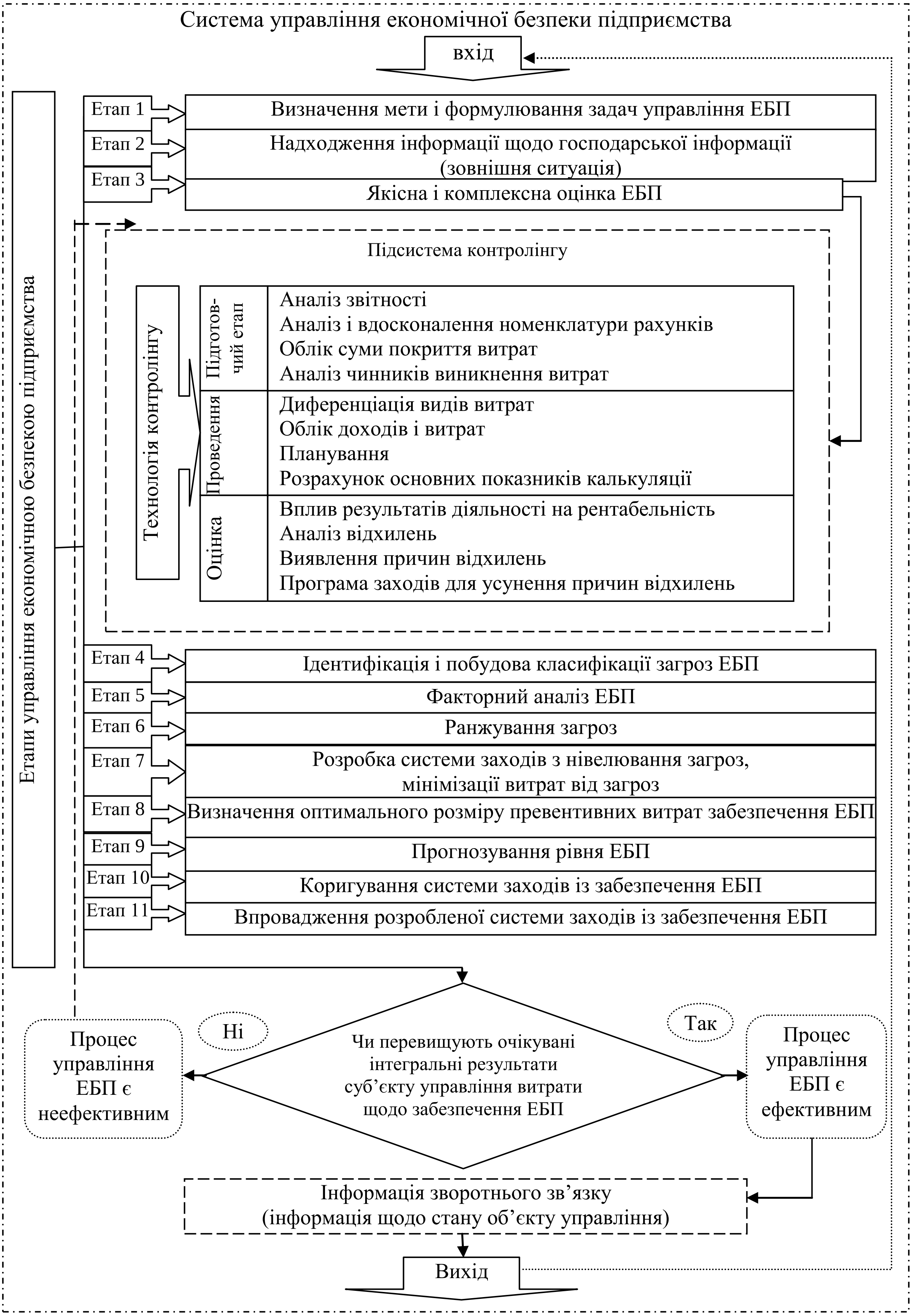

Рисунок 3.4 – Концептуальна схема системи управління економічною безпекою підприємства

Далі важливим етапом є проведення факторного аналізу, під яким розуміється сукупність моделей і методів, що орієнтовані на виявлення, конструювання й аналіз внутрішніх факторів за інформацією щодо їх зовнішніх проявів. Наступним етапом є якісна і кількісна комплексна оцінка економічної безпеки підприємства.

Таким чином, запропонована структурно-логічна схема дозволить системно підійти до формування механізму та в цілому системи управління економічною безпекою підприємства, що досліджується. Це підвищить ефективність прийняття стратегічних управлінських рішень в системі забезпечення економічної безпеки підприємства.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи розглянуто науково-теоретичні засади стратегічного управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства.

Розкрито сутність стратегічного управління економічною безпекою підприємства.

Стратегічний менеджмент на відміну від стратегічного планування є діючою орієнтованою системою, яка включає в розгляд процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль.

Під поняттям «економічна безпека підприємства» розуміють стан ресурсів підприємства (капіталу, персоналу, інформації, технологій, машин та обладнання тощо) та підприємницьких можливостей, які можуть забезпечити найбільш ефективне їх використання для стабільної діяльності, динамічного розвитку та запобігання.

Управління економічною безпекою є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством, яка поділяється на часткову та загальну. Процес забезпечення корпоративної економічної безпеки невіддільний від внутрішньої організації корпоративного управління як відкритої системи

Під управлінням стратегією економічної безпеки можна вважати процес управління стратегічними планами та формулювання стратегій економічної безпеки. Він враховує взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та адаптується до його змін для досягнення цілей компанії та захисту їх від загроз, ризиків та досягнення безпечних операцій.

Систематизовано переваги стратегічного підходу в управлінні економічною безпекою підприємства.

Запропоновано структурно-логічну схему елементів стратегічного управління системою забезпечення економічної безпеки підприємства.

Структурно-логічна схема елементів стратегічного управління економічною безпекою показує їхню взаємодію (суб'єктів та об'єктів управління, функцій та методів), що забезпечить чітке уявлення для здійснення обґрунтування, формування та реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

Узагальнено види стратегій забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, що використовують на практиці.

Стратегія фінансово-економічної безпеки включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Реалізація цієї стратегії забезпечується завдяки досягненню її основних цілей.

Установлено, важливе значення для формування фінансової стратегії має врахування факторів ризику.

Одним із негативних факторів є швидка зміна зовнішнього бізнес-середовища, до якого має бути адаптована сформована стратегія. Також поставлена стратегія має відповідати загальній стратегії діяльності підприємства.

Головною метою стратегічного планування є прискорення та покращення реакції підприємства в цілому на динаміку ринку та поведінку конкурентного середовища. Таке планування є основною умовою стабільного розвитку підприємства.

Наведено структурну схему процесу формування стратегії підприємства в системі стратегічного планування, а також етапи стратегічного планування і управління.

У результаті проведених досліджень запропоновано заходи щодо реалізації фінансово-економічної стратегії підприємства.

Проведено аналіз загроз фінансово-економічній безпеці підприємства в системі стратегічного управління.

Результати проведених досліджень дозволяють зробити висновок, що фінансово-економічна безпека підприємства передбачає захищеність від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечуючи при цьому стабільну реалізацію ділових інтересів з контрагентами та цілей основної діяльності підприємства.

Серед методів визначення економічної безпеки підприємства слід виділити два основних:

– метод, заснований на використанні концепцій захисту та загроз;

– метод, що дозволяє уникнути використання поняття загрози у визначенні безпеки, яке ґрунтується на управлінських або економічних концепціях: ефективність, досягнення цілей, функція, розвиток.

У другому розділі роботи проведено аналіз фінансово-економічних показників та стратегічних небезпек діяльності ТОВ «ТЕМП».

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства здійснено з використанням даних його фінансової звітності (форма 1, форма 2) та інших внутрішніх документів.

Наведено основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Темп» за 2018-2019 рр.

У результаті проведеного аналізу можна констатувати, що сума чистого доходу від реалізації продукції збільшилася у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 16,2 % і склала 12548 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 12,2% у 2019 р. і склала 9585 тис. грн.

Сума валового прибутку у 2019 р. склала 2963 тис. грн, що на 31,34 % більше ніж у 2018 р.

Сума чистого прибутку у 2019 р. склала 2429,6 тис. грн.

Рентабельність продукції у 2019 р. склала 30,9 %, що на 4,5 % більше рівня попереднього року. Таке підвищення відбулося за рахунок підвищення цін на продукцію, що виробляється.

Розмір статутного капіталу підприємства склав у 2019 р. 60,4 тис. грн., що вище рівня 2018 р. на 19,6%.

Сума дебіторської заборгованості підприємства у 2019 р. склала 265,6 тис. грн, проти рівня 2018 р. (215,7 тис. грн). Збільшення відбулося на 49,9 тис. грн, що склало 23,1 %. Збільшення відбулося за рахунок невчасної оплати споживачами за реалізовану продукцію.

Сума кредиторської заборгованості, навпаки, зменшилася порівняно з 2018 р. на 50,2 тис. грн (або на 10,0%) і склала 450,2 тис. грн.

Проаналізовано також склад і структуру витрат підприємства у досліджуваному періоді.

Найбільша питома вага у структурі витрат у 2019 р. припадала на інші операційні витрати, яка складала 40,5 % проти 51,0 % у 2018 р.

Також відбулося збільшення питомої ваги матеріальних витрат у 2019 р. на 5 %. Частка матеріальних витрат у 2019 р. склала 30 % від загальної суми операційних витрат.

Таким чином, можна зробити висновок про задовільні результати фінансово-господарської діяльності підприємства в аналізованому періоді. Це підтверджує позитивна динаміка основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.

У межах аналізу стратегічних небезпек діяльності підприємства. На практиці можна виділити три основних рівня фінансово-економічної безпеки на підприємстві:

– поточний;
– тактичний;
– стратегічний.

До зовнішніх стратегічних небезпек фінансово-економічної безпеки підприємства на рівні макросередовища відносять [19]:

– загальноекономічна ситуація в регіоні та країні;

– криза;

– нестабільність нормативно-правової бази;

– нестабільність політики уряду;

– інфляція;

– нестабільність валютної політики держави;

– природні катаклізми.

На рівні мікросередовища до зовнішніх стратегічних небезпек фінансово-економічної безпеки підприємства відносяться:

– низький рівень інвестиційної активності в країні та регіоні;

– несприятливі умови кредитування підприємств;

– підвищення відсоткових ставок за кредитами;

– недобросовісна конкуренція на ринку;

– посилення криміногенної ситуації в регіоні;

– рейдерство;

– поширення кримінальних і фінансових злочинів у фінансово-кредитній сфері.

До внутрішніх стратегічних небезпек фінансово-економічній безпеці підприємства можна віднести:

– невірно обраний довгостроковий курс розвитку підприємства;

– помилки при складанні стратегічних планів;

– недостатні маркетингові дослідження ринку та споживачів;

– низький рівень кваліфікації персоналу;

– слабке технічне озброєння підприємства;

– відсутність інноваційної діяльності;

– невиконання контрактів та договірних зобов’язань;

– відсутність планування діяльності підприємства в надзвичайних ситуаціях.

З метою виявлення стратегічних небезпек використовують метод постійного моніторингу середовища функціонування підприємства, що входить одночасно до функціональних обов'язків відділів стратегічного управління та економічної безпеки.

Постійний моніторинг і системний аналіз стратегічних небезпек підприємства є запорукою його подальшого успішного розвитку в ринкових умовах господарювання.

У третьому розділі роботи запропоновано рекомендації щодо розробки механізму стабілізації системи економічної безпеки підприємства.

Наведено елементи механізму формування стратегії стабільності корпоративної системи економічної безпеки.

Запропоновано алгоритм розподілення напрямів стабілізації за класами економічної безпеки підприємства.

На основі існуючих підходів побудовано матрицю ступеня ризику загрози для досліджуваного підприємства (ТОВ «Темп»). Запропоновано теоретико-методичний підхід до вибору стратегій на підприємстві залежно від рівня його економічної безпеки.

Також у даному розділі роботи наведено концептуальні засади стратегічного управління економічною безпекою підприємства.

У межах цього наведено основні завдання концепції економічної безпеки підприємств.

На основі існуючих підходів запропоновано концептуальну схему системи управління економічною безпекою для досліджуваного підприємства.

Запропонована у роботі структурно-логічна схема дозволить системно підійти до формування механізму та в цілому системи управління економічною безпекою підприємства, що досліджується. Це підвищить ефективність прийняття стратегічних управлінських рішень в системі забезпечення економічної безпеки підприємства

Основні результати досліджень опубліковані в роботах [78, 79].

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Міжнародна економічна безпека України: теорія, методологія, практика: монографія / [Т. М. Вісина та ін.]; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луц. НТУ, 2020. 211 с.

2. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації: монографія / Варналій З. С.; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Знання України, 2020. 423 с.

3. Сніщенко Р. Г. Проблеми економічної безпеки господарюючих суб'єктів в умовах нестабільності: монографія; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 273 с.

4. Шевчук І. В. Забезпечення економічної безпеки України: сучасні загрози та проблеми державного регулювання: монографія; Хмельниц. ун-т упр. та права ім. Леоніда Юзькова. Хмельницький: Хмельниц. ін-т регіон. упр. та права, 2019. 366 с.

5. Беззубченко О. А. Економічна безпека як складова стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 19. С. 20-27.

6. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.

7. Міщук Є. В. Урахування впливу стратегічних заходів розвитку підприємства на його економічну безпеку. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 162-167.

8. Петряєва З. Ф. Забезпечення фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 10(1). С. 319-325.

9. Лясковець О. В. Теоретико-методичні основи забезпечення стратегічного управління розвитком економічної безпеки підприємств машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 129-134.

10. Полінкевич О. М. Стратегії управління економічною безпекою підприємств. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 251-257.

11. Ансофф И. Стратегическое управление; под ред. Л. И. Евенко; пер. с англ. М.: Экономика. 1999. 519 с.

12. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.

13. Губарєва І. О., Ярошенко І. В. Стратегічне управління економічною безпекою країни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(1). С. 109-113.

14. Стадник В. В., Йохна В. М., Чуняк О. В. Напрями формування практичного інструментарію управління фінансово-економічною безпекою підприємств в стратегіях інноваційного розвитку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2018. Вип. 2. С. 66-73.

15. Михайлів Г. В., Гринів Л. В. Інноваційна політика в контексті стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 14(2). С. 58-64.

16. Дикань В. Л., Божко К. М. Стратегія забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. № 63. С. 150-158.

17. Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія, [за ред. Т.Г. Васильціва]. Львів: Арал, 2012. 386 с.

18. Толпежніков Р. О., Толпежнікова Т. Г., Балашов М.І. Методологічні підходи до управління змінами в стратегії забезпечення потенціалу економічної безпеки промислових підприємств. *Менеджер*. 2019. № 4. С. 56-63.

19. Маслак О. І., Гришко Н. Є. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2013. № 1. С. 198-208.

20. Злотенко О. Б. Стратегічні орієнтири забезпечення економічної безпеки інвестиційної діяльності промислових підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки.* 2019. № 2. С. 100-107.

21. Кислова Л. А. Проблеми стратегічного планування фінансово-економічної безпеки на підприємствах України. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Економіка.* 2018. Вип. 15. С. 20-27.

22. Економічна безпека: підруч. для студентів ВНЗ / О. Б. Жихор, О. І. Барановський, О. М. Тридід, К. В. Орєхова, І. І. Нескородєва; ред.: О. Б. Жихор, О. І. Барановський; Ун-т банк. справи Нац. банку України. Київ: УБС НБУ, 2015. 467 с.

23. Доценко І. О., Мельничук О. П. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 79-84.

24. Смірная С. М. Формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Modern economics*. 2018. № 8. С. 190-198.

25. Закон України «Про національну безпеку України». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст.241. зі змінами та доповненнями.

26. Козаченко Г. В., Рамазанов С. К., Ляшенко О. М., Погорелов Ю. С., Пшик Б. І. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія: [у 3 т.]. Т. 3. Луганськ: Промдрук, 2014. 336 с.

27. Мартиненко В. В., Мацелюх Н. П. Зміцнення економічної безпеки України в умовах глобалізації: теоретичні та прикладні аспекти: монографія; Нац. ун-т держ. податк. служби України. Київ: Центр учб. літ., 2015. 239 с.

28. Овчаренко Є. І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Лисичанськ: ПромЕнерго, 2015. 482 с.

29. Фоміченко І. П., Баркова С. О. Формування системи управління економічної безпеки на підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 3. С. 57-66.

30. Ілляшенко С. М. Складові економічної безпеки підприємства іпідходи до їх оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3. С.12-19.

31. Кравчук П. Я. Сутність та передумови виникнення поняття корпоративної безпеки підприємства. *Науковий вісник Волинського держ. ун-ту ім. Лесі Українки.* № 1. Луцьк: РВВ «Вежа» ВДУ ім. Лесі Українки, 2005. С. 165-170.

32. Нусінов В.Я., Молодецька О. М. Методологічні аспекти оцінки корпоративної безпеки акціонерних товариств. *Научный вестник ДГМА*. 2009. № 1. С. 276-280.

33. Франчук В. І. Теоретичні засади корпоративної безпеки. *Актуальні проблеми економіки.* 2009. № 7. С.161-167.

34. Цигилик І. І. Економічна безпека підприємства в системі внутрішнього економічного механізму. *Економіка. Фінанси. Право*. 2004. № 12. С.3-5.

35. Бендиков М. А. Экономическая безопасность предприятия в условиях кризисного развития. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2000. № 2. С. 17-30.

36. Основы экономической безопасности. (Государство, регион, предприятие, личность) / Под. Редакцией Е. А. Олейникова. М.: Экономика, 2000. 271 с.

37. Шлыков В. Экономическая безопасность предприятия (во что обходится хозяйствующим субъектам защита собственности и способы минимизации возможных потерь). *РИСК*. 1997. № 6. С. 61-63.

38. Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы. М.: Феникс, 2003. 352 с.

39. Злотенко О. Б., Рудніченко Є. М. Формування стратегічної складової забезпечення економічної безпеки інвестиційної діяльності промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4. С. 131-138.

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

41. Лізут Р. А. Ефективність систем стратегічного управління організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С. 94-99.

42. Копча Ю. Ю. Науковий підхід до формування стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 330-336.

43. Лізут Р. А. Загальні та деталізовані стратегії управління організаційно-економічною безпекою підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 202. С. 265-274.

44. Топоркова О. В., Акімова Н. С., Наумова Т. А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 237-243.

45. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 73-78.

46. Варналій З. С. Основи підприємництва. К.: Знання-Прес, 2002. 239 с.

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

48. Економічна безпека: навч. посіб. / О. М. Кібік [та ін.]. Одеса: Фенікс, 2018. 124 с.

49. Денисов О. Є. Забезпечення економічної безпеки галузі в умовах глобалізації: монографія; ВНЗ «Ун-т економіки та права «КРОК». Київ: ДКС Центр, 2019. 419 с.

50. Сабецька Т. І., Сабецький В. Б. Теоретичні засади стратегічного планування економічної безпеки підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 2. С. 49-55.

51. Вігуржинська С. Ю., Басюркіна Н. Й., Свистун Т. В. Економіка підприємства: [навч. посіб.]; [за ред. С. Ю. Вігуржинської]. Одеса: Гуляєва В. М. [вид.], 2018. 115 с.

52. Козак І. І. Економіка підприємства: навч. посіб.; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2017. 202 с.

53. Михайлов С. І., Степасюк Л. М., Городенко С. В. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. 2-е вид. Київ: Компринт, 2018. 417 с.

54. Економіка підприємства : навч. посіб. / [Н. М. Колпаченко та ін.]. Харків: Діса плюс, 2019. 277 с.

55. Трегубов О. С. Економіка підприємства: навч. посіб. [для студентів ВНЗ] / О. С. Трегубов [та ін.]; за заг. ред. Трегубова О. С.; Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця: ТВОРИ, 2019. 228 с.

56. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: колект. монографія / [В. М. Антоненко та ін.]; Центр фінанс.-екон. наук. дослідж. Полтава: Астрая, 2020. 240 с.

57. Економіка і фінанси підприємства : навч. посіб. / І. М. Метошоп [та ін.] ; [за заг. ред. І. М. Метошоп]; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, Каф. приклад. економіки, Каф. фінансів. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. 490 с.

58. Соколова Л. В., Колісник О. В. Стратегічне управління малими машинобудівними підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища: монографія. Харків: Точка, 2014. 277 с.

59. Судакова О. І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний простір*. 2008. № 9. С. 140-148.

60. Мойсеєнко І. П. Сталий економічний розвиток на основі стратегії економічної безпеки. *Екон. вісн. ун-ту: зб. наук. пр*. 2013. Вип. 21/1. С. 172-176.

61. Забродский В. А., Кизим Н. А., Янов Л. И. Современные методы организации и управления промышленным производством. Харьков: АО «Бизнес-Информ», 1997. 64 с.

62. Петрова І. Л., Вінтсі Ж. Р. Особливості формування комплексу стратегій конкурентоспроможності в межах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 205-211.

63. Салоїд С. В. Стратегічне моделювання умов підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління

економічною безпекою підприємств точного машинобудування. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 51-58.

64. Кириченко А. А., Кім Ю. Г. Методологічні основи економічної безпеки суб'єктів господарювання в трансформаційній економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 12(90). С. 53-65.

65. Корчевська Л. О. Адаптаційні та біфуркаційні стратегії управління економічною безпекою підприємства. *Академічний огляд*. 2020. № 1. С. 26-37.

66. Абакуменко О. І., Базілінська О. Я. , Бурденко І. М., Гавриленко Н. І., Горшунова І. В. Концептуальні засади формування фінансово-економічної безпеки: колект. монографія; ред.: С. М. Шкарлет; Черніг. нац. технол. ун-т. Ніжин: Лук'яненко В. В.: Орхідея, 2015. 440 с.

67. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки: навч. посіб.; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 267 с.

68. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. 784 с.

69. Латишева О. В., Касьянюк С. В., Мілявський М. Ю. Визначення особливостей управління витратами в системі формування стратегії економічної безпеки та сталого розвитку вітчизняних підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 7. С. 15-20.

70. Чаговець Л. О. Механізм формування стратегій стабілізації системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 628: Проблеми економіки та управління. С. 687-691.

71. Міщук Є. В. Методологічні засади оцінки рівня та стану стратегічної економічної безпеки підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 23-30.

72. Нусінов В. Я., Астаф'єва К. О., Нусінова О. В. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства на всіх етапах розвитку: монографія; ДВНЗ «Криворіз. нац. ун-т». Кривий Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 185 с.

73. Polozova T., Musiienko V., Storozhenko O., Peresada O., Geseleva N. Modeling of energy-saving processes in the context of energy safety and security. *Journal of security and sustainability issues* (Моделювання енергозберігаючих процесів в контексті енергетичної безпеки). 2019. № 8 (3). С. 387-397.

74. Полозова Т.В., Мусієнко В.О. Зінченко М.Е. Інтелектуальний капітал як джерело конкурентних переваг та критерій рейтингового оцінювання. *Науковий Вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки.* 2019. № 34. С. 90-96.

75. Polozova T., Cherkashina M., Shapoval O., Romanchik T., Alzoubi Laith Abdel Karim Mohammad. Aassessment of risks in conditions of provision of security of economic activities of organizations (Оцінювання ризиків в умовах забезпечення безпеки господарської діяльності організацій). *Journal of security and sustainability issues*. 2019. № 8 (4). С. 705-714.

76. Polozova T.V., Nicola Jennifer John Elia. Enterprise economic security system: theoretical aspects of formation. Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2020. С. 355-362.

77. Бояринова К. О., Бекмурзіна А. М. Формування та реалізація стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка.* 2018. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_28.

78. Мурзабулатова О. В., Абдулаєв Акбар Ібадулла огли. Роль і місце стратегічного управління в забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта.* Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків,

3 листопада 2020 р.) / За заг. ред. Т. В. Полозової [та ін.]. Харків. ХНУРЕ. 2020. С. 216-220.

79. Полозова Т. В., Абдуллаєв Акбар Ібадулла огли. Стратегічне управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ФОП Андреєв К.В., 2020. С. 409-418.